

## **Aplicações concretas da Diplomacia Económica**

### **A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal**

**Joana Maria Mimoso Reis Araújo**

**Relatório de Estágio de Mestrado em  
Ciência Política e Relações Internacionais**

**Julho de 2013**

## **Aplicações concretas da Diplomacia Económica**

**A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal**

**Joana Maria Mimoso Reis Araújo**

**Relatório de Estágio de Mestrado em  
Ciência Política e Relações Internacionais**

**Julho de 2013**

Ser espirituoso é metade de ser diplomata.(...) O espírito move tudo e não responde por coisa alguma: ele é a eloquência da alegria, e o entrincheiramento das situações difíceis: salva uma crise fazendo sorrir: condensa em duas palavras a crítica de uma instituição: disfarça às vezes a fraqueza de uma opinião, acentua outras vezes a força de uma ideia: é a mais fina salvaguarda dos que não querem definir-se francamente: tira a intransigência às convicções, fazendo-lhes cócegas: substitui a razão quando não substitui a ciência, dá uma posição no mundo, e, adoptado como um sistema, derruba um império. E, sobre-tudo pelo indefinido que dá à conversação, ele é a arma verdadeira da diplomacia.

*Eça de Queirós, in 'Uma Campanha Alegre'*

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do  
Grau de Mestre em Ciência Política e Relações Internacionais na área de especialidade de  
Relações Internacionais, realizado sob a orientação científica das Senhoras

Professora Doutora Teresa Ferreira Rodrigues e Dra. Maria João Veiga Gomes

Serve o presente documento como registo descritivo da prossecução da componente não  
lectiva do mestrado, por via de um Estágio Curricular realizado na Agência para o Investimento  
e Comércio Externo de Portugal, cujo relatório aqui se apresenta.

## **Aplicações concretas da Diplomacia Económica**

### **Relatório de Estágio na Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal**

**Joana Maria Mimoso Reis Araújo**

**PALAVRAS-CHAVE:** aicep – Portugal Global, Diplomacia Económica, Comércio Internacional, Exportação, Internacionalização, Promoção de Investimento, Promoção Combinada, Associações Empresariais, Empresas Portuguesas, Apoio Institucional.

**KEYWORDS:** aicep – Portugal Global, Commercial Diplomacy, International Trade, Exportation, Internationalization, Investment Promotion, Joint Promotion, Business Associations, Portuguese Companies, Institutional Support.

#### **RESUMO**

O presente Relatório de Estágio reporta a duas realidades fundamentais, recolhidas no decorrer deste estágio. A primeira tem base numa breve inflexão teórica, cuja pretensão aporta à compreensão contextual da Agência na conjuntura política e económica actual portuguesa, culminando numa curta avaliação crítica do seu comportamento. A segunda parte por sua vez, remonta à actividade diária por mim desempenhada, no âmbito da Unidade de Gestão das Associações na Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (Aicep) – apoio às Associações Empresariais Nacionais, seu acompanhamento e actividade daí resultante e outras actividades decorrentes do funcionamento da Unidade e de apoio à rede interna e externa da Agência.

#### **ABSTRACT**

The following Activity Report intends to demonstrate two fundamental realities, acknowledged throughout the whole internship. The first is a result of a brief theoretical inflexion, intended to comprehend the Agency's context amongst Portugal's actual political and economical environment, culminating in a short critical evaluation of its behavior. The second part, in turn, relates to the everyday activity I played in the Unity of Associations Management at the Portuguese Agency of Foreign Trade and Investment (AICEP) – supporting the National Business Associations, their following and its resulting activity, other activities as outputs of the functioning of the Unity alone, and support to the internal and external nets of the Agency.

## ÍNDICE

### Primeira Parte

❖ Resumo	3
❖ Acrónimos	6
❖ Introdução	13
❖ Organograma AICEP	15

### Segunda Parte

❖ Política Externa Portuguesa	17
φ A influência da cultura no carácter externo	17
φ Do contexto geral...A Política Externa Portuguesa	19
φ A questão da Soberania e das Elites Governantes	20
φ Conjuntura Internacional – Portugal no centro do Mundo	24
φ O Conceito de Diplomacia Económica	25
❖ A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal	30
φ Missão e Valores	31
φ Composição Orgânica e seu Comportamento Interno	32
φ Rede Externa e Rede Diplomática	34
φ A Unidade de Gestão das Associações	34
φ Instrumentos Financeiros – o Sistema de Incentivos	36
❖ O sentido de oportunidade das Agências Combinadas de Promoção ao Investimento e ao Comércio	40
φ Práticas Globais das Agências de Promoção ao Investimento e Comércio	41
φ A experiência de Agências Bi-mandatárias	44
φ Uma abordagem equilibrada	45
φ Capacidade de resposta - Análise SWOT da AICEP	48
φ Visão a longo prazo – coordenação e integração	50
φ Posicionamento da marca Portugal num mercado globalizado	51

## **Considerações Finais**

❖ Conclusão	54
❖ Retrospecção – Validação de Actividade e Análise Crítica	56
❖ Nota Final	64

<b>Bibliografia</b>	<b>66</b>
---------------------	-----------

## **Anexos**

<b>Anexo 1</b> – Descrição Técnica de actividade desenvolvida	68
<b>Anexo 2</b> – Relatório Final de Actividade em 2012	85
<b>Anexo 3</b> – Apresentação Seminário – participação da UGA (exemplo)	<b>88</b>

## Acrónimos

AADP	Associação dos Agricultores de Portalegre
AAPI	Associação de Ação para a Internacionalização
AARN	Associação de Artesãos da Região Norte
AASE	Associação de Artesãos da Serra da Estrela
ABIMOTA	Associação Nacional das Indústrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins
ACAP	Associação de comércio Automóvel de Portugal
ACB	Associação Comercial de Braga
ACDV	Associação Comercial do Distrito de Viseu
ACIB Bairrada	Associação Comercial e Industrial da Bairrada
ACIB Barcelos	Associação Comercial e Industrial de Barcelos
ACIBEV	Associação dos Comerciantes e Industriais de Bebidas Espirituosas e Vinhos
ACIC-Coimbra	Associação Comercial e Industrial de Coimbra
ACICE	Associação Comercial e Industrial de Esposende
ACIC-Vale Cambra	Associação Comercial e Industrial de Vale de Cambra
ACIF	Associação de Comércio e Indústria do Funchal / Câmara de Comércio e Indústria da Madeira
ACIGAIA	Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Gaia
ACIM	Associação Comercial e Industrial de Mirandela
ACIP	Associação do Comércio e da Indústria de Panificação, Pastelaria e Similares
ACISO	Associação Empresarial de Ourém-Fátima
ACIST / AET	Associação Empresarial de Telecomunicações
ACL / CCIP	Associação Comercial de Lisboa - Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa
ACP	Associação Comercial do Porto
ACRAL	Associação do Comércio e Serviços da Região do Algarve
ADDICT	Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas
ADEB	Associação de Desenvolvimento Empresarial da Benedita
ADENE	Agência para a Energia
ADM Melgaço	Agência de Desenvolvimento Local de Melgaço
ADPM	Associação de Defesa do Património de Mértola
ADPSI	Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação
AD-RATM	Associação de Desenvolvimento da Rota de Azeite de Trás-os-Montes
ADRAVE	Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave, SA



ADVID	Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense
AEA Águeda	Agência Empresarial de Águeda
AECA	Associação Empresarial do Concelho de Arouca
AECOPS	Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços
AEDA	Associação Empresarial de Ansião
AEF	Associação Empresarial de Felgueiras
AENEBEIRA	Associação Empresarial do Nordeste da Beira
AEP	Associação Empresarial de Portugal
AEPAREDES	Associação Empresarial de Paredes
AEPF	Associação Empresarial de Paços de Ferreira
AEPL	Associação Empresarial de Ponte de Lima
AEPSA	Associação das Empresas Portuguesas para o Sector do Ambiente
AERLIS	Associação Empresarial da Região de Lisboa
AERSET	Associação Empresarial da Região de Setúbal
AESE	Associação Empresarial da Serra da Estrela
AEVP	Associação das Empresas de Vinhos do Porto
AFCM	Associação da Fileira da Construção do Minho
AFIA	Associação dos Fabricantes da Indústria Automóvel
AGAVI	Associação para a Promoção da Gastronomia e Vinhos, Produtos Regionais e Biodiversidade
AGENCIA INOVA	Agencia Inova
AGRO CLUSTER	AGRO CLUSTER
AGROBIO	Associação Portuguesa de Agricultura Biológica
AHP	Associação de Hotelaria de Portugal
AHRESP	Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
AICCOPN	Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas
AIDA	Associação Industrial do Distrito de Aveiro
POLO FLORESTAS	Polo de competitividade e Tecnologia das Indústrias de Base Florestal
AIMINHO	Associação Industrial do Minho
AIMMAP	Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal
AIMMP	Associação da Indústria de Madeira e Mobiliário de Portugal
AIN	Associação das Indústrias Navais
AIOS	Associação dos Industriais de Ourivesaria do Sul
AIP	Associação Industrial Portuguesa - Confederação Empresarial

AIP-CCI	Associação Industrial Portuguesa-Câmara de Comércio e Indústria
AIP-FCE	AIP-Feiras, Congressos e Eventos
AIPI	Associação dos Industriais Portugueses de Iluminação
AIPQR	Associação das Indústrias da Petroquímica, Química e Refinação
AIRV	Associação Empresarial da Região de Viseu
AJAP	Associação dos Jovens Agricultores de Portugal
AJEPC	Associação dos Jovens Empresários Portugal China
ALCPC	Associação Lugares Criativos - Projectos Culturais
ALF	(Registo IGC - APELEASE) Associação Portuguesa de Leasing Factoring e Renting
ALIF	Associação da Indústria de Frio
AMEI	Associação de Músicos Artistas e Editoras Independentes
AMPEAI/COMOIPREL	Associação dos Micro, Pequenos e Médios Empresários do Alentejo Interior
ANAIEF	Associação Portuguesa dos Grossistas de Hortofrutícolas e dos Operadores dos Mercados Abastecedores
ANAIEF	Associação Portuguesa dos Grossistas de Hortofrutícolas e dos Operadores dos Mercados Abastecedores
ANCEVE	Associação Nacional dos Comerciantes e Exportadores de Vinhos e Bebidas Espirituosas
ANCIPA	Associação Nacional dos Comerciantes e Industriais dos Produtos Alimentares
ANDОВI	Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas
ANEFA	Associação Nacional de Empresas Florestais, Agrícolas e do Ambiente
ANEME	Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Electromecânicas
ANEOP	Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas
ANETIE	Associação Nacional das Empresas das Tecnologias de Informação e Electrónica
ANF	Associação Nacional de Franchising
ANICP	Associação Nacional dos Industriais de Conservas de Peixe
ANIET	Associação Nacional da Indústria Extractiva e Transformadora
ANIL	Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios
ANIL	Associação Nacional dos Industriais de Lacticínios
ANIMEE	Associação Nacional da Indústria de Material Eléctrico e Electrónico
ANIPC	Associação Nacional das Indústrias de Papel e Cartão
ANIT-LAR	Associação Nacional das Indústrias de Têxteis Lar
ANIVÉC/APIV	Associação Nacional das Indústrias de Confecção e Vestuário
ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários
ANOP	Associação Nacional de Oficinas de Projecto

ANP	Associação Nacional de Produtores de Pera Rocha
ANPME	Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas
ANTRAM	Associação Nacional de Transportes Públicos Rodoviários e Mercadorias
AORP	Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal
APAVT	Associação Portuguesa das Agências de Viagem e Turismo
APBIO	Associação Portuguesa de Bio-Indústrias
APCM	Associação Portuguesa de Comércio Mobiliário
APCMC	Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção
APCOR	Associação Portuguesa de Cortiça
APCRI	Associação Portuguesa de Capital de Risco e Desenvolvimento
APDC	Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações
APEA	Associação Portuguesa de Engenharia do Ambiente
APEL	Associação Portuguesa de Editores e Livrários
APEMETA	Associação Portuguesa de Empresas de Tecnologias Ambientais
APEMIP	Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária de Portugal
APF	Associação Portuguesa de Fundição
APF	Associação Portuguesa de Franchise
APIC	Associação Portuguesa de Industriais de Carnes
APIC	Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes
APICCAPS	Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos em Pele e Seus Sucedâneos
APICER	Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica
APIEE	Associação Portuguesa dos Industriais de Engenharia Energética
APIFARMA	Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica
APIGRAF	Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas
APIMA	Associação Portuguesa da Indústria de Mobiliário e Afins
APISOLAR	Associação Portuguesa da Indústria Solar
APLOG	Associação Portuguesa de Logística
APME	Associação Portuguesa das Mulheres Empresárias
APMP	Associação para a Promoção do Multimédia e da Sociedade Digital
APO	Associação Portugal Outsourcing
APOGEP	Associação Portuguesa de Gestão de Projectos
APOL	Associação Portuguesa de Operadores Logísticos
APORMED	Associação Portuguesa de Empresas de Dispositivos Médicos

APPC	ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE PROJECTISTAS E CONSULTORES
APPC	Associação Portuguesa de Projectistas e Consultores
APREN	Associação Portuguesa de Energias Renováveis
APRTEL	Associação Portuguesa de Operadores de Telecomunicações
ARICOP	Associação Regional dos Industriais e Obras Públicas de Leiria
ASSIMAGRA	Associação Portuguesa de Mármore, Granito e Ramos Afins
ASSOFT	Associação do Software de Portugal
ATP	Associação Textil e Vestuário de Portugal
BETA-i	Associação Promoção Empreendedorismo e Inovação
CAP	Confederação dos Agricultores de Portugal
CASA DO AZEITE	Associação do Azeite de Portugal
CCP	Confederação de Comércio e Serviços
CEARTE	Centro de Formação Profissional de Artesanato
CEC / CCIC	Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro
CEFAMOL	Associação Nacional da Indústria de Moldes
CEIIA - Mobi.e	Centro para a Excelência e Inovação na Indústria Automóvel
CELPA	Associação da Indústria Papeleira
CENTRO HABITAT	Associação Plataforma para a Construção Sustentável (Cluster Habitat Sustentável)
CESJM	Clube de Empresários de São João da Madeira
CEVAL	Conselho Empresarial dos Vales do Lima e Minho
CIP	Confederação da Indústria Portuguesa
CITEVE	Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal
CMM	Associação Portuguesa de Construção Metálica e Mista
CONSTRUÇÃO	Associação Fileira Construção
CPCI	Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário
CPD	Centro Português de Design
CRAT	Centro Regional de Artes Tradicionais
CTP	Confederação do Turismo Português
CVR Alentejana	Comissão Vitivinícola Regional Alentejana
CVR Dão	Comissão Vitivinícola Regional do Dão
CVR Lisboa	Comissão Vitivinícola de Região de Lisboa
CVR Tejo	Comissão Vitivinícola Regional do Tejo
CVR Vinhos Verdes	Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes
CVRP Setúbal	Comissão Vitivinícola Regional da Península de Setúbal

ENERGYIN	Polo de Competitividade e Tecnologia da Energia
ESOP	Associação de Empresas de Software Open Source Portuguesas
EXPONOR	Exponor
FEDERAÇÃO TÊXTIL	Federação Têxtil
FENADEGAS	Federação Nacional das Adegas Cooperativas de Portugal, FCRL
FIPA	Federação dos Industriais de Produtos Alimentares
FNAP	Federação Nacional dos Apicultores de Portugal
FPAO	Federação Portuguesa de Artes e Ofícios
GS1 PORTUGAL	Associação Portuguesa de Identificação e Codificação de Produtos
HEALTH CLUSTER PORTUGAL	Polo de Competitividade da Saúde
HOME FROM PORTUGAL	Associação Home From Portugal
INOV CLUSTER	Cluster Agro Industrial do Centro
INOVA RIA	Rede de Inovação em Aveiro
IVBAM	Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira
IVDP	Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, I. P.
MOBILIÁRIO	Polo de Excelencia e Inovação das Empresas de Mobiliário em Portugal
MODA	Associação Polo de Competitividade da Moda
MODA LISBOA	Associação Moda Lisboa
NERBA	Associação Empresarial da Região de Bragança
NERGA	Associação Empresarial da Região da Guarda
NERLEI	Associação Empresarial da Região de Leiria
NERPOR	Associação Empresarial de Portalegre
NERSANT	Núcleo Empresarial da Região de Santarém
NERVIR	Associação Empresarial de Vila Real
OCEANO XXI	Oceano XXI - Cluster do Conhecimento e Economia do Mar
P BIO	Associação Portuguesa de Bio-Indústrias
PEMAS	Associação para a Valorização e Promoção da Oferta das Empresas Nacionais para o Sector Aeronáutico
PETROQUÍMICA	Polo de Competitividade e Tecnologia das Indústrias de Refinação Petroquímica
POOL.NET	Polo de Competitividade e Tecnologia Engineering & Tooling
PORTUGAL FRESH	Associação para a Promoção das Frutas, Legumes e Flores de Portugal
PORTUGAL MOBI2015	Polo de Competitividade e Tecnologia das Indústrias de Mobilidade
PORTUGALFOODS	Polo de Competitividade e Tecnologia Agro-Alimentar

PPA	Parceira Portuguesa para a Água
PRODUTECH	Polo das Tecnologias da Produção
PROESPAÇO	Associação Portuguesa das Indústrias do Espaço
SELECTIVA MODA	Associação Selectiva Moda
TICE.PT	Polo de Competitividade e Tecnologia das Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica
TURIHAB	
TURISMO 2015	Polo de Competitividade e Tecnologia Turismo 2015
TURISMO de LISBOA	Agência Regional de Promoção Turística de Lisboa
TURISMO do ALENTEJO	Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo
TURISMO do ALGARVE	Agência Regional de Promoção Turística do Algarve
TURISMO do CENTRO	Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal
TURISMO do PORTO e NORTE	Agência Regional de Promoção Turística do Porto e Norte
VALOR PEDRA	Associação Valor Pedra - Cluster da Pedra Natural
ViniPortugal	ViniPortugal
WavEC	Centro de Energia das Ondas

## **Primeira Parte**

### **Introdução**

A promoção e facilitação de Investimento Directo Estrangeiro (IDE), aliadas ao apoio do Comércio Internacional constituem não apenas um factor criador de emprego e de densidade económica, mas também de concretas repercussões financeiras em economias locais.

Nesse sentido, a grande maioria dos governos actuais constitui agências de promoção a esse mesmo investimento, mandatadas especificamente para a atracção de IDE. Não raras vezes, estas agências são alvo de grande pressão, pressão que deriva principalmente da tentativa constante de retenção de custos e da necessidade de associação à promoção de comércio.

No seu traço mais alargado, pretende este momento de reflexão dedicar-se ao Sentido de Oportunidade de uma Agência Combinada, de Promoção de Comércio Externo e de Investimento. É ou não pacífica esta combinação? Quais as suas vantagens? Quais os obstáculos que enfrenta? É claro o papel da promoção de comércio e da promoção de investimento? Ou é confusa a linha que os separa?

Toda a investigação decorrerá a par da situação-quadro de globalização económica e política externa em que Portugal se insere e por que se rege, tanto na esfera da Zona Económica Europeia, como na esfera mundial (economicamente com peso cada vez mais determinante a nível de exportações de bens e serviços nacionais).

Este relatório pretende, em primeira análise, a descrição profunda da actividade profissional a que me foi dada oportunidade de desenvolver, mas entende como essencial e de base a essa exposição, uma interpretação contextual e conceptual da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Nessa medida, o presente documento constitui também uma pequena investigação sobre as técnicas promocionais e as estruturas empregadas pelos países em geral na árdua competição pela angariação de Investimento Directo Estrangeiro (IDE). Na base dos estudos aos quais acedi na avaliação destes instrumentos,

destaco alguns factos comprovados pela experiência das entidades voltadas para a promoção externa dos países:

- Ж Não só a estrutura de cada entidade de promoção define a sua eficiência, mas a sua competência e empenho (e engenho), são determinantes no alcance de resultados
- Ж A promoção de investimento demonstra estatisticamente uma influência significativa nos fluxos de negócios (num carácter de curto prazo) e de IDE (aquando da aplicação eficiente de acções de promoção, baseada principalmente numa lógica coerente de continuidade temporal)
- Ж São melhor sucedidos os planos de promoção de atracção de IDE quando formatados sectorialmente

A emergência actual de cadeias de valor de nível global que constroem as ligações de intrincados processos de investimento e comércio, coloca-se com enorme complexidade perante os governos actuais. Fazer parte desta cadeia pode ser uma via de saída a uma difícil conjuntura de recessão.

Observaremos assim também, o sentido de oportunidade das agências combinadas de promoção ao investimento e ao comércio externos, contextualizando-a no tempo, na história, e nos conceitos de um sistema internacional em permanente mutação.

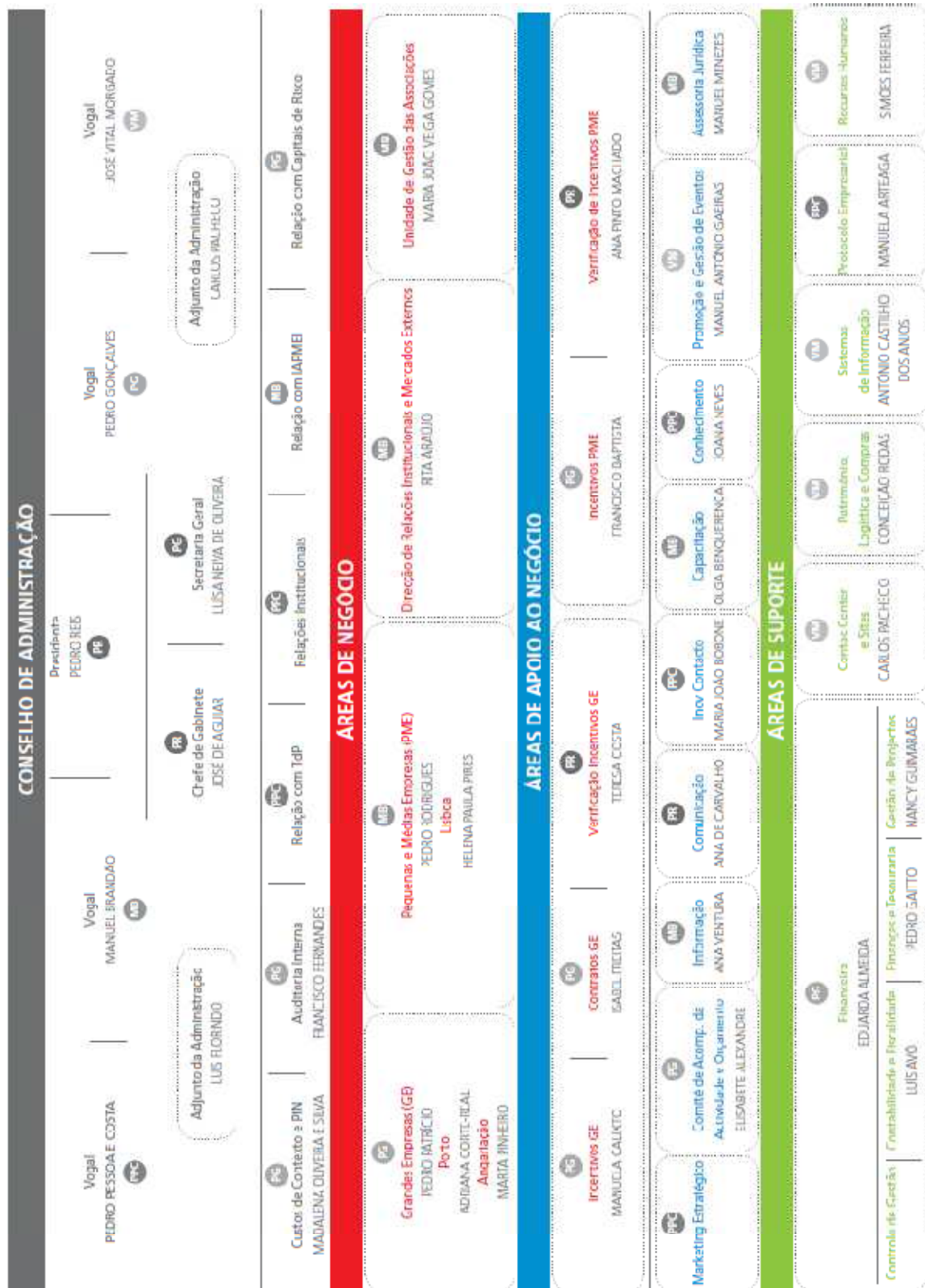
Consciente de que, na actual conjuntura socio-política e económica, o reforço da existente diplomacia económica e a abertura de Portugal a novos mercados, bem como o aprofundamento daqueles já comercialmente relacionados, pode efectivamente ser uma das vias escapatórias à crise vigente até esta parte. Propõe-se, integrada na área de especialização de Relações Internacionais uma justificação profunda, e sobretudo orientada por factos comprováveis, das razões pelas quais se espera da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal o desempenho e eficiência máximos das suas funções no quadro político-económico actual.

Esta é sem margem de dúvida uma entidade pública de grande valor acrescentado à economia nacional, onde, através da Unidade de Gestão de Associações, pude acompanhar um processo em cadeia, de prospecção, de promoção internacional por entre missões



empresariais, feiras internacionais e outras actividades voltadas para o negócio e a imagem de Portugal (e respectivas perspectivas de futuro) transversal a todos os sectores da actividade económica portuguesa, registando-o, e avaliando-o com a devida (e reconhecida) orientação, sob “tutela” dos princípios conceptuais adquiridos com a História, a Teoria das Relações Internacionais, a Economia Internacional, a Prática Diplomática e toda a formação académica que com estas se relaciona.

# Organograma AICEP



Fonte: [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)

## **Política Externa Portuguesa**

O fim do Estado Novo e a transformação do regime para uma democracia com início em Abril de 74 são cruciais no desenho de uma política externa bastante diferente daquela até aqui verificada. Apesar de assegurados os compromissos internacionais tomados até aí, Portugal constatou que as novas máximas de democratizar e descolonizar<sup>1</sup> viriam a alterar profundamente a compreensão política dos mesmos, alterando por consequência a condução da política externa do país.

As mudanças do regime constituíram reformas profundas não apenas na política externa, mas no carácter administrativo em geral – de longo prazo. A duração que observamos neste período histórico, que medeia o período da revolução e a actualidade, leva a crer que de facto se enraizou esta redefinição do carácter governativo nacional – o chamado modelo democrático de inserção nacional.

À parte dos factores estruturais que definem o país e a sua própria identidade geopolítica, boa parte dos princípios ideológicos da regência nacional se transformaram; veremos a forma como se repercutiram, no papel da política externa portuguesa.

### **○ A influência da cultura, no carácter externo**

Por muitos apontado como o novo grande input nas formas mais modernas do imperialismo por via da globalização, a Cultura, a enculturação e transmissão das suas influências assumem hoje uma efectiva importância, quando abordadas as matérias influentes da política externa de cada Estado.

A mais primitiva manifestação da cultura portuguesa no exterior pode ser atribuída às primeiras associações de lusitanistas no mundo, presentes em especial no mundo lusófono criado a partir das Descobertas. Hoje, tal fenómeno seria conceptualmente atribuído a uma das

---

<sup>1</sup> Breve ensaio sobre a política externa portuguesa, Nuno Severiano Teixeira, Revista de Relações Internacionais, IPRI-UNL, nº 28, Dezembro 2010, Lisboa

dimensões do Soft Power<sup>2</sup> português, um tipo de poder cuja dimensão mundial viria a fixar Portugal como nação pioneira da globalização então iniciada, e que tantos repercussos estrangeiros absorveria nos objectivos estratégicos da expansão de seus territórios.

Os Descobrimentos e os resultados da expansão ultramarina transformariam a Língua Portuguesa num instrumento ao serviço do comércio e da comunicação internacional –língua franca de elites comerciantes, a língua de um império (de uma superpotência, se quisermos). Para além disso, e mais determinante ainda (a longo prazo) seria a absorção da língua por quem nos territórios conquistados se foi fixando e expandindo; o português passou a língua de classes trabalhadoras e a veículo do cristianismo, marcando desde o século XV a geografia mundial, e traduzindo-se nos actuais 240 milhões de falantes em todo o mundo<sup>3</sup>.

Apesar de notória a capacidade do Português enquanto língua mercantil dos séculos XVI e XVII, a sua importância fixou-se em trâmites da expansão territorial e da religião, por pontos estratégicos do território. A estratégia portuguesa focou em boa parte a conquista de portos, fortes militares e pontos comerciais, concentrando-se no aprofundamento de relações comerciais. Por falta de capacidade, ou pela tomada de decisões estratégicas com propósitos muito fixos, em boa verdade as demais potências que viriam a seguir Portugal na senda das Descobertas acabariam por, mais cedo ou mais tarde, investir na enculturação com uma profundidade determinantemente maior nos territórios conquistados, exercendo uma influência continuada no decorrer da sua ocupação, progressiva e crescente.

Essa ocupação efectiva, profunda no território, enraizou de uma forma global a cultura dos Impérios, mesmo que absorvida apenas a superfície da cultura original<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, 1990, Joseph Nye  
*Soft Power: The Means to Success in World Politics* 2004, idem

<sup>3</sup> Apesar de variável consoante as fontes, o dado disponibilizado pela Comissão Europeia fixa o valor referido

<sup>4</sup> *A Dimensão Cultural da Política Externa Portuguesa: da década de noventa à actualidade*, Ana Filipa Teixeira Rodrigues  
Ferreira Teles, 2009 FCSH

- **Do contexto geral...A Política Externa Portuguesa**

A história já provou que não raras vezes os caminhos de Portugal e Espanha se tocam, seja por paralelismo, união, desunião ou situação. Atentemos às conclusões do Professor António de Sousa Lara<sup>5</sup>, que nos conduzem a um possível entendimento da conjuntura actual. Este paralelismo interpretativo apoia uma visão mais integrada no contexto ibérico e posteriormente global do país, constituindo por isso uma boa base para iniciar a observação de Portugal que aqui devemos abordar.

Começando por aquilo que separa Portugal de Espanha, a diferença mais óbvia na sua evolução contemporânea está patente na forma como cada país saiu da sua ditadura e como essa saída se materializou estruturalmente. À data, partiu-se de um regime autoritário para uma revolução socialista inegociável, destruindo grande parte do ténue progresso até aí desenvolvido em matéria não financeira e industrial (falo de consciência económica e de desenvolvimento estrutural). Pouco tempo depois, a vez espanhola chegaria a um francamente menos repreensível processo transitório, muito graças àquilo que de tão perto lhe havia sido permitido observar.

Durante a vigência do Estado Novo, não restam dúvidas em como a principal ocupação do Governo se prendeu, na recta em que já devia ter sido estabilizado e engrenado o investimento interno, com a sua própria manutenção ao nível das Finanças Públicas e da Guerra do Ultramar principalmente, juntamente com o seu incessante projecto de auto-legitimação, que, no geral, levou a que todas as opções políticas a ele fossem desembarcar. Não que a disciplina fiscal aí encontrada seja de condenar, mas ao mesmo tempo, a manutenção da Espanha de Franco (que partilhava como sabemos enorme preocupação com o legado imperial histórico do país), centralizava esforços de crescimento infra-estrutural altamente empreendedores, potenciados num território de dimensão considerável e de difícil gestão

---

<sup>5</sup> O interesse nacional: a Política Externa e as Ideologias, António de Sousa Lara, 2009 Dislivro, com base numa conferência realizada pelo autor na Academia Internacional de Cultura Portuguesa

(tendo em consideração os grandes problemas regionais que já nesta altura se faziam sentir), o desenvolvimento sustentado de uma classe média<sup>6</sup>.

Há que sublinhar nesta última consideração o termo “desenvolvimento sustentado”. A tão almejada “libertação social” e o processo político que Portugal tomou, formou de facto uma classe média, cuja dimensão nunca se pôde conhecer realmente na medida da sua constante fragilidade.

Verdadeiramente, foi a Revolução de 1974 que possibilitou a expansão da classe média em Portugal, tendo no entanto e em simultâneo ocorrido uma série de transformações radicais, bem conhecidas. Ao mesmo passo, a descolonização obrigaria de forma idêntica a profundas alterações no *modus vivendi* das comunidades portuguesas fixadas nas ex-colónias, alterações que tiveram reduzido acompanhamento e apoio aquando da sua integração na metrópole.

Em suma, toda a situação interna aliada a enormes problemas decorrentes da Guerra colonial puseram em xeque a redefinição da Política Externa portuguesa, que até aí girava principalmente em torno do Ultramar e dos principais pólos de poder europeus.

Finalmente, a inserção na cena europeia coloca em cima das mazelas mal curadas da Revolução uma posição (e exposição) completamente nova de Portugal na Europa e no mundo, posição não experimentada até então pela própria elite política.

#### ○ **A questão da Soberania e das Elites Governantes**

Internacionalmente, as opções tomadas pelo país levaram à resignação de uma parte da Soberania nacional em favor de uma Comunidade Económica Europeia. É certo que se transpôs parte determinante do poder exclusivo de Estado para entidades de macro decisão (Comissão Europeia, Conselho e Parlamento, sob orientação financeira do Banco Central Europeu), mas no que toca à dimensão regional, a melhoria da condição política foi muito significativa se

---

<sup>6</sup> O interesse nacional: a Política Externa e as Ideologias, António de Sousa Lara, 2009 Dislivro, com base numa conferência realizada pelo autor na Academia Internacional de Cultura Portuguesa

observarmos os resultados de aproximação dos Estados Membros em geral, hoje visíveis por toda a União. A periferia subiu de patamar graças a estímulos económicos transnacionais, algo descurada pelos países do sul (pelo menos). Entrámos para uma região sem fronteiras a pessoas, e sem fronteiras a bens e serviços aquando da integração no Mercado Único. Os benefícios desta recente raiz do país são óbvios e bem conhecidos.

Não pode contudo desprezar-se o facto de esta poder ser uma Ficção Política<sup>7</sup>, conceito que veremos mais à frente em detalhe, e que aqui se indica pela condição algo utópica a que a União em geral se propõe.

Sousa Lara considera que a prossecução deste caminho político, aliado à tal assumpção fictícia da sua idealidade, e num meio em que compactuam os meios de comunicação social (reconhecido o *boom* de integração social que experimentaram desde a decisiva década de 50), levaram, em Portugal ao descuido de um importante princípio: “é a infra-estrutura económica que condiciona a superestrutura jurídica e política, que define as ideologias funcionais e, em último lugar que condiciona a própria moral dominante ou a sua ausência<sup>8</sup>”.

Partindo desta lógica, a fragilidade de Portugal é óbvia numa interpretação económica pós-Estado Novo. O princípio aqui referido pressupõe naturalmente o investimento contínuo no tecido empresarial e a sua manutenção. A conclusão do autor sustenta-se naquilo que hoje é a realidade nacional e a realidade espanhola: apesar da Crise (ou crises) Económica, o corpo económico e empresarial espanhol preocupou-se desde cedo com o Império (visto neste prisma como o seu conjunto de parcerias económicas) e com a ligação negocial a ele sempre salvaguardada, e Portugal não, ou pelo menos não o suficiente. A própria ideia da classe média subjaz neste sentido à vocação para uma sólida dimensão internacional, na busca do prezado *bem estar*.

Em suma, Espanha adquiriu, apesar dos seus defeitos e preocupantes indicadores económicos actuais, uma série de regalias (de notar, por mérito e capacidade própria) que a

---

<sup>7</sup> O interesse nacional: a Política Externa e as Ideologias, António de Sousa Lara, 2009 Dislivro, com base numa conferência realizada pelo autor na Academia Internacional de Cultura Portuguesa – Capítulo 12

<sup>8</sup> O interesse nacional: a Política Externa e as Ideologias, António de Sousa Lara, 2009 Dislivro, pp. 114

posicionaram de forma mais visível no mundo – que num meio globalizado admitimos ser essencial e que tanto importa nesta fase económica que atravessamos.

Nos termos do moderno Marketing, a diferença entre Espanha e Portugal é que a primeira criou a chamada Necessidade de Consumo – inculcou a sua presença de tal maneira nos mercados alvo, e explorou de tal modo os mercados que lhe eram próximos e por isso de entrada mais fácil, que hoje, existe a necessidade e a vontade da presença de Espanha (dos seus produtos) no mundo. Portugal podia naturalmente ter perseguido a mesma actuação, caso o período radical pós-revolução não tivesse chegado a tais consequências, caso o período que se lhe seguiu fosse mais dedicado ao ex-Ultramar – a uma política convergente com os princípios de uma Commonwealth, por exemplo.

A dispersão geográfica do Ultramar por si só seria outro factor aliciente para trabalhar no sentido dessa ligação económica profunda, podendo potencialmente, numa lógica de forte investimento e promoção de comércio multiplicar-se numa série de plataformas para a base exportadora nacional, consciente da sua capacidade, para praticamente todo o mundo. Estando apenas nos últimos anos a tomar as rédeas desta corrida, por necessidade, a ameaça, já patente à data, do posicionamento de mercados mais direccionados para negócio nestes países, a marcação do passo português e a sua afirmação qualitativa serão de uma dificuldade superior à desejável.

O favorecimento das estruturas bancárias, financeiras e empresariais por parte dos Estados, junta-se à ideia acima exposta na consciência do eleitorado, que no momento da decisão de voto se tem reproduzido em níveis de abstenção na ordem dos 50%, constatação indicadora de alguma indiferença e apatia popular, face à alternância de governantes e à certeza da manutenção do *status quo*.

Acresce que, qualquer classe política em vigência, aliada a uma elite dominante, gira actualmente em torno dos principais pólos económicos do país, do mundo, e respectivos *stakeholders*, que por sua vez se inserem no manancial burocrático, político e económico. Uma vez que a legitimidade de cada regime político democrático se verifica quase em exclusivo através do sufrágio universal, parece não estar em causa no momento do voto uma



transformação política profunda, mas uma alternância entre governantes – que é também ideológica, pese embora a débil profundidade da alternância dogmática e de paradigma, apática a essa movimentação política.

Não se prevendo uma alteração paradigmática do poder económico e financeiro, os actores principais, cujos interesses são convergentes, constituem por isso um grande centro de decisão concertado para o mesmo, e cíclico, fim. A nova ordem mundial – G20<sup>9</sup> – aprovou a sua auto-institucionalização em substituição do G8 (ainda que informalmente<sup>10</sup>), sob argumento da detenção de mais de 85% do PIB mundial, facto não reprovável, mas apenas alargador da base de apoio ao sistema vigente, apoiado por sua vez numa moderna visão multipolar da gestão política mundial.

Nesta lógica, o âmago da política externa portuguesa deverá constituir-se, segundo José Palmeira<sup>11</sup>, com base em três paradigmas sucessivos na definição da estratégia portuguesa ao longo da segunda metade do séc. XX, e a inventariação dos três triângulos estratégicos – nacional, lusófono e mundial.

O primeiro, nacional, tem como vértices o Continente, os Açores e a Madeira, triângulo que confere a Portugal posicionamento na cena Atlântica e no centro de rotas comerciais mundiais, triângulo que detém uma das maiores Zonas Económicas Exclusivas da Europa e que necessita com urgência de uma política de investimento e manutenção, para o mar, que ressuscite as flageladas marinha mercante e frota pesqueira.

O segundo, representa o valor acrescentado de Portugal na União Europeia. As grandes capitais da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), na óptica do autor Brasília, Luanda e Lisboa, serão vértices da ligação entre três continentes em determinante ascensão, sendo que Angola e Brasil detêm grande potencial de desenvolvimento por explorar (por condições internas diversas, note-se) e que Portugal pode, e deve, ajudar a desbloquear, por forma a fundamentar um empenho mais consistente na cooperação internacional.

---

<sup>9</sup> The Pittsburgh Summit: Key accomplishments, 2009, The White House Files

<sup>10</sup> [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/international/forums/g7\\_g8\\_g20/](http://ec.europa.eu/economy_finance/international/forums/g7_g8_g20/)

<sup>11</sup> O Poder de Portugal nas Relações Internacionais, José Palmeira, 2006, Prefácio

O último triângulo – mundial – abarca a antiga Aliança Atlântica, a União europeia e a CPLP. Constitui, como podemos depreender, o triângulo agregador de todo o conceito estratégico nacional para a política externa, na medida em que se integra nos objectivos de base dos Estados na participação nas Organizações Internacionais e se traduzem na Segurança (directamente ligada à NATO), na prosperidade da União Europeia, e no futuro de uma CPLP. Os vínculos macro deste último triângulo garantem a representação portuguesa nas principais decisões políticas mundiais e, por consequência, o seu destino político como Estado Soberano.

Para um país como Portugal, de dimensão pouco significativa nos termos do comércio global e de capacidades limitadas, é absolutamente imperativa a multiplicação das suas dependências, valências e correspondente ligação a compromissos bilateralmente assumidos e orientados pelo Governo, de importância estratégica, sendo certo que apesar de já existir teoricamente e em termos de compromisso tudo aquilo que aqui se vem a expor, se deve por hora creditar maior esforço à sua operacionalização, compromissório para uma concretização realista e progressiva, de combate aos efeitos de mais uma queda económica e ao incremento da robustez estrutural do tecido económico e financeiro nacional.

#### ○ **Conjuntura Internacional – Portugal no centro do Mundo**

Comecemos pela conjuntura internacional: base da operacionalização do Direito Internacional e da Política Externa. E começemos pela assumpção menos comum mas tão determinante das chamadas Ficções Políticas<sup>12</sup> (conceptualizadas como já indicado anteriormente pelo Professor Sousa Lara) do contexto actual: a ficção dos Estados independentes, a dos Estados iguais e a da unicidade da comunidade internacional.

O primeiro mito, subsiste na definição do Estado realista, independente das externalidades políticas – que hipoteticamente lhe são alheias - e baseado na tríade clássica do poder: a soberania judicial, executiva e legislativa. Não obstante a sua existência ideológica,

---

<sup>12</sup> O interesse nacional: a Política Externa e as Ideologias, António de Sousa Lara, 2009 Dislivro, p.60

uma interpretação extrema poderia dizer que a história e a prática nos provam a sua inexistência.

A segunda é natural numa óptica meramente realista; poderíamos considerar cada Estado uma unidade, embora a dúvida persistisse: qual seria o peso e a medida? Numa lógica multipolar, como poderia um pequeno Estado colocar-se perante o poder alemão, ou americano<sup>13</sup>? Os exemplos desta realidade são inúmeros por todo o mundo, desinteressados duma mudança paradigmática das concepções do poder. Enumere-se por exemplo e a nível mundial o Conselho de Segurança das NU, em si próprio já desactualizado.

Embora óbvios os efeitos positivos já experimentados na aproximação do Sistema Internacional, a polarização internacional não deixará de ser uma constante e a continuidade que as sociedades do mundo lhe têm conferido, para o bem e para o mal, também não equaciona alterações. Em suma, o desempenho do Direito Internacional e da Governação do mundo em geral fixa-se hoje na construção teórica de modelos ininteligíveis mas ideais para a governação global, assim pensamos. E é nesse complexo contexto que se deve encontrar a orientação do caminho português.

“ (...) Há que verificar tendências, identificar regularidades e uniformidades de actuação, explicitar atitudes políticas de Estado, tendo sempre presente que o poder se expressa tanto por acções como por omissões (ou por silêncios, como tão bem refere o Professor Adriano Moreira). ”

*In*, O interesse nacional: a Política Externa e as Ideologias, António de Sousa Lara, p. 63

Do caminho português devemos destacar as opções de política externa seguintes, como base da operacionalização da sua conduta internacional<sup>14</sup> - A integração de Portugal como Estado Membro da União Europeia, o relacionamento distinto e especial com a CPLP e a sua representação na NATO. Acrescem ainda as relações bilaterais, os projectos e acordos de cooperação económica, comercial, política ou cultural com que o país beneficia e se

---

<sup>13</sup> [http://academico.direito-rio.fgv.br/wiki/Teoria\\_Realista](http://academico.direito-rio.fgv.br/wiki/Teoria_Realista)

<sup>14</sup> Perigos: Portugal na Europa e no Mundo João de Andrade Corvo , Fronteira do Caos 2005

compromete a diferentes níveis – níveis que se apresentam, aliás, também como definidores da própria dimensão política de cada acordo.

- **O conceito de Diplomacia Económica**

No mundo contemporâneo, a diplomacia económica é uma das mais eficazes vias de realização dos interesses nacionais. A diplomacia económica implica esforços diplomáticos concentrados no interesse económico do país a nível internacional. Esta é, se quisermos, a sua mais pura definição<sup>15</sup>.

A este respeito, é muito importante que se utilizem as vantagens comparativas nacionais na argumentação diplomática, bem como a especialização e cooperação da produção que atinja os interesses estratégicos gerais e actuais de cada país, na medida em que o ambiente internacional é hoje altamente institucionalizado, e integrá-lo de forma eficiente requer manutenção constante da balança de poder comercial, base dos centros globais em competição.

O grande objectivo da diplomacia económica é atingir por isso condições de actuação óptimas, do ponto de vista dos interesses nacionais com enfoque nos interesses desses centros, e com base no potencial económico de cada país e na sua posição geo-económica. Por outras palavras, a diplomacia económica também é necessária para avaliar de forma realista as oportunidades de cada mercado e para elaborar métodos de operacionalização das vantagens competitivas disponíveis<sup>16</sup>.

Através do reforço dos instrumentos da tradicional diplomacia com factores económicos, a diplomacia económica promove uma solução mais rentável para a resolução de conflitos internacionais. Como já referido, hoje a economia posiciona-se à frente da política, facto comprovável através dos objectivos estabelecidos por via da competição económico-financeira, por oposição a guerras e conquistas, na tentativa de aquisição da maior fatia de PIB mundial

---

<sup>15</sup> Economic Diplomacy is a tool for realizing national interest”, Amil Magerramov e Hajiaga Rustambekov, CA&CC press Sweden 2010

<sup>16</sup> Guy Carron de la Carrière, La diplomatie économique—Le diplomate et le marché, Economica, Paris, 1998

possível. Naturalmente, alguns Estados fazem persistir uma política mais beligerante e agressiva, mas é hoje bem sabido que esta abordagem é menos eficiente que o movimento de capitais, bens ou serviços direccionados para território estrangeiro.

Emerge a necessidade de compreender a evolução da dimensão económica da diplomacia, em concreto. Na AICEP, independentemente da sua actividade de hoje e do futuro, esta compreensão deve colocar-se como o factor preponderante no seu papel de apoio às exportações e ao investimento directo português no estrangeiro.

Por diplomacia moderna, Melissen<sup>17</sup> entende uma definição com maior profundidade: “Diplomacia é definida como o mecanismo de representação, comunicação e negociação através do qual os Estados e outros actores internacionais conduzem os seus temas centrais, políticos e económicos”. O autor depreende ainda que a diplomacia enquanto instrumento de soft power tem na actualidade uma natureza bastante diferente daquela que era tradicional, não se cingindo apenas aos Estados, mas a múltiplos actores não-estaduais.

A Diplomacia pode actuar, na opinião de Saner e Yiu<sup>18</sup>, na co-existência de variadíssimas formas de “influência diplomática”, organizadas por diferentes categorias, e maioritariamente em dois grandes separadores: de actores estaduais e não-estaduais. O primeiro concerne o papel da diplomacia comercial e económica e respectivos agentes, os diplomatas, signatários principalmente de ordens de um Ministério de Negócios Estrangeiros e de outros actores públicos sob a sua orientação - como tem demonstrado a tendência actual de alargamento desta participação a outros ministérios - um facto que pode fazer entrar em choque, neutralizando, decrescendo ou no mínimo retardando o papel do primeiro.

O segundo, em ascensão desde meados do passado século XX, reporta à diplomacia corporativa, de negócios, de organizações não governamentais nacionais e internacionais, representada igualmente na pessoa de um diplomata, desta vez de carácter comercial. É esta a principal ferramenta da diplomacia económica.

---

<sup>17</sup> Melissen, Jan (1999) ed. “Innovation in Diplomatic Practice”, Macmillan, London, pp 16 e 17

<sup>18</sup> Saner, Raymond and Yiu, Lichia 2003, “International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times”; Netherlands Institute of International Relations Clingendael, Discussion Papers in Diplomacy, nº84 January

Para esta reflexão importará considerar as características de base da concepção moderna da Diplomacia, que é mais económica que nunca em Portugal, em particular. De maior relevância ainda é a pergunta que delas se retira: qual o benefício real no aprofundamento da intervenção estatal nas relações económicas entre países?

Através do estudo dos principais instrumentos utilizados pela Diplomacia, Selwyn Moons, M. Yakop, Peter Van Bergeijk e Carron de la Carrière tecem as correlações existentes entre a positividade da intervenção estatal e não estatal e o aumento das exportações de cada Estado.

A pertinência destas interpretações passa pelo reconhecimento dos intervenientes do Estado da existência de falhas de mercado nas trocas de informação, em contextos de incerteza e insegurança nas transacções internacionais e nas faltas de transparência que com grande frequência aumentam custos de investimentos em curso.

Por isso, o papel e a importância crescentes da eficiência da diplomacia económica fixam-se na abordagem aos instrumentos que a acompanham, sendo fulcral a situação geográfica das embaixadas, dos pontos de rede para negócios, dos pontos de promoção de cada país (do nível turístico a vectores de investimentos, de internacionalização e de exportações), no relacionamento bilateral de cada ligação política<sup>19</sup>.

Cientes da actual correlação positiva entre a actividade diplomática e o aumento das exportações (baseadas na intensidade dos fluxos comerciais), nem sempre o diplomata se orgulhou da Diplomacia Económica, tendo até meados do século XX desdenhado a dimensão pouco prestigiante e de segundo grau na escala de importância das suas funções<sup>20</sup>.

No presente, reconhecida a utilidade pública, e privada, desta intervenção, é cada vez mais valorizada a formação económica e financeira de cada diplomata, do mais baixo ao mais alto estatuto da sua carreira. Não obstante, é heterogéneo o seu impacto consoante o

---

<sup>19</sup> Bergeijk, Peter and Moons, Selwyn (2011). Does Economic Diplomacy Work? A Meta Analysis on the Effect of Economic Diplomacy on International Economic Flows. ETSG, Copenhagen, pp. 1-20.

<sup>20</sup> Galito, Maria Sousa, Diplomacia Económica – Vantagens e Desvantagens, Outubro 2012, ISEG-UTL

instrumento em que se insere, pelo que a coordenação constante entre instituições e entidades em geral deve ser a todo o momento pensada, passando para fora uma imagem una e coerente de cada Estado.

Internamente, em Portugal e noutros mercados, o desempenho desta função diplomática está também de forma crescente ligada a regionalismos internos, por distritos e principais cidades, aumentando anualmente o estabelecimento de protocolos e parcerias de cooperação com empresas interessadas em IDE (Investimento Directo Estrangeiro), IDPE (Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro) e exportações; paralelamente, crescem os organismos estatais que medeiam este relacionamento, apoiando projectos vários de âmbito internacional nas principais cidades.

Esta função “moderna” da Diplomacia gozou de uma progressão proporcional àquela que desde o século XX se fez sentir com a globalização, tendo de um carácter meramente apoiante ao mercador evoluído ao ponto de se integrar no complexo e intrincado sistema internacional actual, mantendo e desenvolvendo relações bilaterais e trilaterais (quando envolvem organizações internacionais), sendo *player* integrante de negociações de competências entre actores deste sistema<sup>21</sup>.

Num futuro ambiente internacional, a actuação económico-diplomática ideal passaria pelo apoio ao tecido empresarial nacional em total consonância e coordenação com uma estratégia nacional para as exportações e a internacionalização em geral, propiciando a já referida imagem única, e a diminuição do *red tape* - subjacente ao sistema por consequência da descentralização de matéria legislativa, fiscal, jurídica, etc., para pólos de poder vários, e que se multiplicam ao longo das décadas.

---

<sup>21</sup> Idem

## **A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal**

A aicep Portugal Global, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, é uma entidade pública de natureza empresarial, com presença em já mais de 40 mercados internacionais que tem por objecto o aprofundamento e execução de políticas estruturantes e de apoio à exportação e internacionalização da economia portuguesa.

Vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa, concretamente a agência objectiva o aumento da competitividade e notoriedade de Portugal no Sistema Internacional, através da dinamização e atracção de investimento estruturante e da internacionalização das empresas, com especial atenção às pequenas e médias.

O contexto histórico desta instituição remonta à Agência Portuguesa para o Investimento que se viria a fixar em 2002, como a primeira agência portuguesa designada por Entidade Pública Empresarial, que, por decreto de lei, se caracterizava por constituir uma pessoa colectiva de direito público, de natureza empresarial – aproximando-se desta forma ao tecido económico nacional – e criada pelo Estado. A API foi igualmente a primeira entidade de promoção e investimento estrangeiro a protagonizar a aplicação de renovadas normas de funcionamento estatutário, tendo contribuído significativamente para combater “custos de contexto”<sup>22</sup>, entendidas como fortes barreiras estruturais e regulamentares (no caso, provenientes do Estado).

A AICEP constitui o resultado da absorção, em 2007, das funções do ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal), exclusivo na promoção das Exportações, pela API (Agência Portuguesa para o Investimento, criado em 1982), e tem hoje como funções a promoção da

---

<sup>22</sup> Traduzem acções ou omissões que não sendo embora imputáveis ao investidor, ao seu negócio ou à sua organização, prejudicam a actividade das empresas. Podem ser enquadrados como tendo origem ou resultando de actos desproporcionados, ou não razoáveis da Administração Pública, de práticas ou opções políticas anti-competitivas e até de condições decorrentes do estágio de desenvolvimento da economia portuguesa como por exemplo legislação desactualizada – *IN*, <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/servicosapoioaoinvestidor/custosdecontexto/Paginas/PerguntasFrequentes1.aspx>



internacionalização das empresas portuguesas e apoio à sua actividade exportadora, a captação de investimento estruturante e a promoção da imagem de Portugal, através de iniciativas de valor acrescentado para o país.

Em termos estatutários, o Decreto -Lei n.º 86 -A/2011, de 12 de Julho determinou que a dependência da AICEP é atribuída ao Primeiro Ministro, tendo sido delegada pelo mesmo posteriormente pelo despacho n.º 15681/2011, de 15 de Novembro ao Ministro de Estado dos Negócios Estrangeiros, em articulação com o Ministro da Economia e Emprego. Pelo exposto nos documentos referenciados, a agência assume como deveres de base «a promoção da imagem global de Portugal, das exportações de bens e serviços e da captação de investimento directo estruturante, nacional ou estrangeiro, bem como do investimento directo português no estrangeiro<sup>23</sup>».

#### ○ **Missão e valores AICEP**

O grande enfoque da actuação desta agência centra-se na prossecução de iniciativas criadoras de valor acrescentado para o tecido económico nacional, internacionalmente competitivas e sustentáveis, cujo impacto seja continuado e melhorado ao longo dos tempos. A AICEP pretende figurar um dinamizador de negócios de investimento e de internacionalização, actuando para esse efeito em rede com as empresas e outras entidades internacionais. Tem como obrigação contribuir para um contexto de eficiência e competitividade, propício à internacionalização da economia portuguesa.

No caminho para a internacionalização, a significância da AICEP a nível de iniciativas criadoras de valor acrescentado para o tecido económico nacional traduz-se em acções de Capacitação, como o Guia do Exportador, o “Como Vender em...” (serviço de consultoria adaptado à necessidade de cada empresa), o “ABC Mercados” (seminário de formação sobre um mercado concreto, contando sempre com a participação do Director do Ponto de Rede em causa, para prestação de conhecimento local), seminários e conferências várias (versando

---

<sup>23</sup> Diário da República, 1.ª série — N.º 208 — 26 de outubro de 2012

sempre sobre a temática da internacionalização e exportações). Quanto ao apoio documental que providencia, a Direcção de Informação encarrega-se de grande parte da informação de base necessária à prática da Exportação.

- **Composição Orgânica e seu Comportamento Interno**

A Agência dispõe de uma série de instrumentos de apoio à sua actividade de promoção e capacitação para a internacionalização da economia. Actualmente, e integrada na orientação tutelar do Ministério dos Negócios Estrangeiros, destaca-se com mais acento o acompanhamento da actividade exportadora em primeira linha por gestores de cliente, e pela interligação constante com a Rede Externa – diplomática e da AICEP.

A sua organização concentra-se num modelo de proximidade ao complexo empresarial nacional - a figura do Gestor de Cliente, tanto a nível de grandes como de pequenas e médias empresas, tem por função o acompanhamento constante da actividade exportadora e de investimento respectivo, funcionando quase como escolta para a internacionalização dos seus encarteirados. Entrega-se ainda à competência dos gestores das grandes empresas o tratamento das questões de investimento estruturante em território nacional, configurando-se aos olhos de empresas como parceiros confiáveis de negócio, tendo em conta o acompanhamento constante oferecido a todos os termos da sua permanência em Portugal.

Servindo de base de apoio interno, e de resposta a solicitações informativas externas, a Direcção de Informação utiliza quatro linhas de comunicação que garantem o apoio necessário à sua função. São elas: Informação Geral de Mercado, Informação Sectorial de Mercado, Informação Regulamentar de Mercado e Informação Estatística e de Negócios.

Associados a estes departamentos existe um conjunto de produtos que objectivam posicionar-se como facilitadores do acesso de empresas e outras entidades justificadas à informação, destacando-se produtos como Fichas de Mercado (informação básica que aborda de forma resumida e sistematizada temas sobre o mercado e relacionamento económico com Portugal), Oportunidades de Negócio (identificação de alguns sectores de oportunidade para as

empresas portuguesas e das principais dificuldades na abordagem ao mercado), Estudos de Mercado *Tailor Made* (Situação do sector no mercado e perspectivas de evolução, conhecimento sobre concorrência local e estrangeira e necessidades de adaptação), Listas de Clientes Estrangeiros, Consultoria Sectorial e Aconselhamento e Informações sobre Feiras e Eventos Internacionais.

As áreas de operação da AICEP<sup>24</sup> concentram as dimensões da sua actuação física em quatro departamentos: Direcção de Relações Institucionais e Mercados Externos, Direcção de Grandes Empresas, Direcção de Pequenas e Médias Empresas e Unidade de Gestão das Associações.

Especializada no crescimento exponencial da competitividade e de negócios impulsionadores da posição portuguesa no mercado global, a AICEP é o organismo receptor de todos os projectos de investimento estrangeiro em Portugal, orientando quando necessário o seu tratamento para outras entidades (em respeito ao carácter de cada projecto). No que concerne a referida dimensão de captação de investimento, os clientes da Agência são por norma grandes empresas (com volumes de negócio anuais de cerca de 75 milhões de euros e projectos de investimento não inferiores a 25 milhões de euros), tratadas entre a Direcção de Grandes empresas e a aicep Global Parques.

Através dos Gestores e da sua rede comercial externa – que, articulada com a rede diplomática e consular assegura presença em cerca de 80 mercados – a AICEP oferece serviços de suporte e aconselhamento no que concerne a melhor forma de abordagem aos mercados externos, identifica e selecciona oportunidades de negócios internacionais, e acompanha o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, principalmente, PME's.

Detém ainda, actualmente, um Conselho Consultivo para o Investimento e Comércio Externo, composto por representantes de empresas líderes de investimento, empresas portuguesas com estratégias de internacionalização e entidades colectivas ou personalidades

---

<sup>24</sup> Revista Portugal Global, nº51, 2013

de reconhecido prestígio nacional e internacional, sendo presidido pelo presidente do conselho de administração da AICEP.

- **Rede Externa e Rede Diplomática**

A Rede Externa, no âmbito do reforço da Diplomacia Económica nacional, e, concertada com o Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE) e respectivas representações diplomáticas nos diferentes países, visa o apoio directo às empresas nos seus pontos de rede, validando as suas opções e prestando serviços vários no terreno. Os pontos de rede apoiam as acções decorrentes nos respectivos mercados por acção das empresas, são parte determinante da missão de angariação de Investimento Directo Estrangeiro (IDE) e identificam também potenciais oportunidades de negócio face à oferta nacional. A Rede Externa apoia ainda a participação nacional em eventos estrangeiros de grande variedade, fomentando e difundindo a imagem de Portugal e do seu conjunto empresarial de forma integrada.

A Articulação directa da Rede (através de Desks de Mercado – técnicos especialistas de cada região mundial), e todo o relacionamento institucional da Agência é da responsabilidade da Direcção de Relações Institucionais e Mercados Externos (DRIME). Depreenda-se a ligação com os Gabinetes do Presidente da República, Primeiro-ministro, Ministro da Economia e Inovação e Ministro dos Negócios Estrangeiros para organização e acompanhamento de missões oficiais e visitas de Estado com componente empresarial. No âmbito da tutela do MNE, objectiva-se o agilizar e concertar das iniciativas no âmbito da chamada Diplomacia Económica, agora “chapéu” de toda a actividade para a promoção de comércio e de captação de IDE.

- **A Unidade de Gestão das Associações<sup>25</sup>**

Por sua vez, a Unidade de Gestão das Associações (UGA) tem o enquadramento na AICEP de um órgão de gestão de clientes, numa carteira de carácter diferente daquela

---

<sup>25</sup> Será neste ponto dedicado maior detalhe, na medida em que respeita a unidade de trabalho onde se insere o estágio desempenhado.

anteriormente designada, já que em si mesma apresenta um grau variável de colectividade. As associações empresariais com enfoque na internacionalização dos respectivos associados (dimensão fundamental para cooperação com a AICEP, e a UGA em particular) podem assumir duas vertentes: a sectorial (virada em exclusivo para uma actividade económica particular, ou várias, interligadas) e a multisectorial (indiferente ao tipo de actividade económica, organizado por parâmetros geográficos, entre outros).

Compete à UGA assegurar o relacionamento operacional com as Associações empresariais ou sectoriais e entidades enquadradas numa estratégia de Eficiência Colectiva (dos Pólos de Competitividade) actuando como canal privilegiado para a recepção, encaminhamento e resposta de todos os pedidos de apoio ou preparação de informação solicitada por este tipo de entidades. Este acompanhamento desenvolve-se através do apoio às suas iniciativas para internacionalização e da coordenação e maximização de sinergias entre sectores, junto dos planos de acção das Associações. Estes planos de acção podem enquadrar-se em projectos conjuntos, apoiados por fundos comunitários, que descreveremos à frente.

Em detalhe, este apoio desenrola-se em profundidade no desenho, preparação, e suporte às Missões Empresariais nos mercados alvo (envolvendo quando necessário a Rede Externa), na organização e composição de Missões Inversas (identificação e convite a importadores – com o apoio de outras áreas da agência) e finalmente, na divulgação de acções e programas gerais de apoio à internacionalização.

No contexto deste último ponto, de referir que assume especial importância o Sistema de Incentivos Financeiros à disposição dos agentes económicos nacionais envolvidos na actividade da internacionalização, já que através do mesmo é potenciado um número de acções de promoção bastante elevado, bem como toda a sua envolvência e preparação. A UGA é responsável pela avaliação qualitativa das candidaturas de Associações Empresarias (sem fins lucrativos) aos referidos projectos conjuntos do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME's (SIQIPME) promovido pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e gerido pelo COMPETE (órgão de gestão); a AICEP constitui por isso o Organismo Técnico Coordenador deste sistema de incentivos.

A UGA presta ainda apoio nas Missões Inversas (identificação e convite a importadores), e na divulgação de acções e programas de apoio à internacionalização, exteriores à AICEP, apoiando desta forma o papel mais específico de cada Associação, consoante a sua esfera de negócio.

#### ❖ Instrumentos Financeiros – O Sistema de Incentivo

No âmbito da internacionalização, é dado enorme relevo ao sistema de incentivos financeiros, disponível graças ao Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). Os sistemas de incentivos às empresas e associações empresarias, revestem-se actualmente de uma importância redobrada no que concernem os instrumentos de política económica pública de dinamização do investimento e da actividade empresarial, facilitando a execução da Agenda da Competitividade, a desenvolver-se não apenas pelo correspondente programa operacional temático<sup>26</sup>, mas através também dos vários programas regionais.

A referida Agenda da Competitividade foi criada com o objectivo principal de um tipo de desenvolvimento económico fundado em pilares de conhecimento e inovação (projectando a imagem de um país que apesar de pequeno posiciona a sua produção num segmento de negócio elevado) e no aumento da produção de stocks transaccionáveis, renovando a vocação portuguesa para a globalização – desta vez económica.

Enumeram-se os seguintes Sistemas de Incentivos<sup>27</sup>:

- ❖ O SI Inovação, que objectiva a promoção da inovação por via da produção de novos bens, serviços e processos que acrescentem valor à progressão das empresas nos diversos mercados;
- ❖ O SI (Qualificação Internacional) PME, promove a competitividade das Pequenas e Médias Empresas com o aumento da produtividade e da capacidade de resposta e de

---

<sup>26</sup> Programas Operacionais e Organismos Intermédios existentes - <http://www.pofc.gren.pt/contactos-e-sugestoes/contactos>

<sup>27</sup> Informação disponível em [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)

presença em mercados internacionais graças ao investimento em vectores de sustentabilidade, especializados na dimensão da internacionalização;

- ❖ O SI I&DT (Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico), tem como finalidade o incremento da importância da Investigação e Desenvolvimento (I&D) na mentalidade empresarial nacional.

Corresponde à AICEP a responsabilidade de avaliação técnica e qualitativa de tais candidaturas aos sistemas de incentivos, aqueles que têm maioritariamente ligação à dimensão da internacionalização. No que respeita este sistema, já foram disponibilizados através do QREN mais de 330 milhões de euros, em 144 projectos conjuntos (de associações empresariais) e acima de 1700 projectos individuais. Com a disponibilização destas verbas, o sistema permite a si próprio potencializar o incremento monetário em promoção externa com investimentos em diferentes áreas, tais como a digitalização da economia, o melhoramento do produto ao nível da engenharia e da qualidade, entre outras, num total de treze tipologias.

No caso dos projectos conjuntos, são elegíveis despesas como a participação em feiras internacionais (fundamentais à demonstração da oferta nacional na medida em que constituem “montras” óbvias, de fácil acesso e compreensão), acções de promoção e contacto com a procura externa, missões de prospecção a potenciais mercados para exportação, estudos de mercado e marketing (ao nível de material promocional, de acções de publicidade).

São igualmente elegíveis despesas incluídas numa tipologia de investimento mais intimamente relacionada com o que compreende o processo de internacionalização de PMEs, nomeadamente custos ligados à criação e melhoramento de marcas e colecções, e até a pedidos de propriedade industrial.

A base de incentivo de qualquer projecto no âmbito do SI PMEs é de 45% sobre as despesas consideradas elegíveis. Considerando um projecto a participação em feiras internacionais, a comparticipação das despesas a estas ligadas aumenta para 75%. Relativamente à disposição sectorial destas verbas destacam-se principalmente fileiras como a Agro-Alimentar, Bebidas, Distribuição e Serviços e Moda, sendo que a generalidade das acções decorre em 130 diferentes mercados.

### ❖ Sistema de Apoio a Acções Colectivas

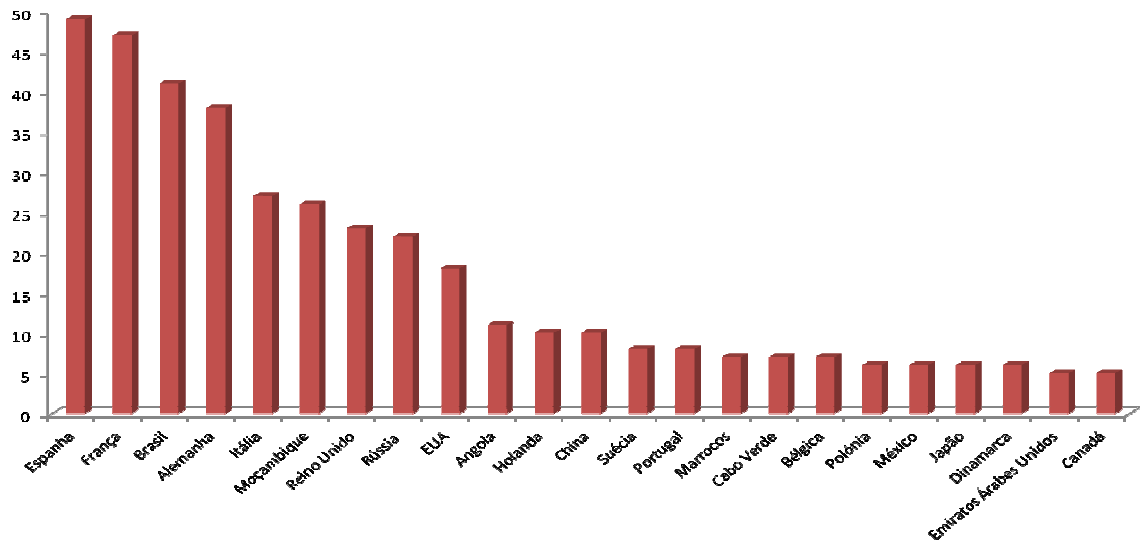
Complementando os sistemas de incentivos directamente orientados para as empresas, o Sistema de Apoio a Acções Colectivas (SIAC), visa potenciar os seus resultados com a criação ou melhoria das condições envolventes, com particular relevo para as associadas aos factores imateriais da competitividade de natureza colectiva, que se materializem na disponibilização de bens públicos, com o objectivo da obtenção de ganhos sociais e da indução de efeitos de arrastamento na economia.

Entidades Públicas com competências específicas em políticas públicas no domínio empresarial, Associações que com aquelas entidades tenham estabelecido parcerias para a prossecução de políticas públicas, Associações Empresariais e Centros Tecnológicos e outras Entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT) – são as actuais beneficiárias deste tipo de apoio, que pode ou não ser combinado com os Projectos Conjuntos do Sistema de Incentivos à Qualificação Internacional de PME's. A UGA também presta parecer qualitativo a estas candidaturas.

Concluindo, no âmbito deste sistema, o número de projectos conjuntos levados a cabo em 2012 por parte das Associações Empresariais portuguesas correspondeu a acções de promoção do tecido empresarial português espalhadas por todo o mundo. No quadro abaixo, apresentam-se os 22 países em que mais se promoveram os sectores de actividade portugueses. É de notar a forte ligação aos países europeus, em especial de Espanha – que apesar dos esforços de diversificação dos mercados de exportação permanece o principal parceiro comercial de Portugal.



## Acções de Promoção realizadas em 2012 por Associações Empresariais, por Mercados



Fonte: Relatório de Actividade, Dados UGA

## O sentido de oportunidade das Agências Combinadas de Promoção ao Investimento e ao Comércio

A promoção simultânea de investimento e comércio pode ter consequências adversas, se a sua observação se cristalizar exclusivamente em resultados decorrentes da obtenção planeada de sinergias.

Respeitando este princípio, apesar disso, a experiência demonstra que organizações de desenvolvimento comum das duas vertentes de internacionalização de uma economia podem de facto beneficiar de algumas funções integradas, tais como na área da administração (dada a sua representatividade) e nas áreas técnicas de pesquisa, construção de imagem e representação em mercado externos. É o caso da AICEP.

### Vantagens e Desvantagens de Agências Combinadas

Advantages	Disadvantages
Better policy coherence in investment and trade issues.	Often different objectives and core activities. Risk of fragmented responsibilities and loss of focus in the agency.
Shared support services (IT, human resources, accounting, legal services, public relations, research and analysis), and shared office accommodation.	Possible problems in coordinating investment and trade promotion activities and managing staff with different mindsets. Risk of increased bureaucracy.
Knowledge-sharing, to benefit strategy development.	Different time frames, with generally a longer time perspective in investment promotion.
Potentially more continuity in service delivery. A single point of contact in government, e.g. for export-oriented investors.	Often different clients and contact points in companies.
Potential synergies in overseas promotion, especially country branding.	Largely different skills requirements for staff.
Common ground for policy advocacy in the area of national competitiveness.	Risk of less attention being paid to investment promotion and FDI-related policy issues.

*In, Promoting Investment and Trade: Practices and Issues,  
Investment Advisory Series, Series A nº4, UNCTAD 2009*

- **Práticas Globais das Agências de Promoção ao Investimento e Comércio**

Nas últimas três décadas, o mundo da promoção de IDE desenvolveu-se de uma forma nunca antes experimentada - 81% dos países do mundo detém uma Agência de Promoção de Investimento pública, sendo que, no que respeitam os países desenvolvidos esta percentagem atinge praticamente a sua totalidade.

Cumprir no entanto reter, que os resultados económicos decorrentes de uma API (Agência de Promoção do Investimento) devem ser estudados e observados no longo prazo, na medida em que os benefícios e fluxos de IDE não são automáticos nem proporcionalmente directos, podendo requerer intervenções públicas direccionadas que maximizem as repercussões da sua atracção, tais como a introdução e transferência de novas tecnologias, *skills*, e conectividade a empresas multinacionais com redes de fornecedores locais.

O declínio da pujança económica interna, característica e transversal a grande parte das economias desenvolvidas desde 2008, fez aprofundar uma forte aposta neste tipo de iniciativa pública para o desenvolvimento da imagem de cada país, num esforço singular de colmatar falhas de mercado, nomeadamente decorrentes da falta de informação formatada para o exterior quanto a oportunidades e condições de negócio nacionais, ou de agentes facilitadores de serviços no país.

Chegar à conclusão de que, caso este esforço não existisse, a oportunidade de angariação de IDE em determinado sector seria preterida em detrimento de qualquer outra economia, seria por si só suficiente para justificar o trabalho dos organismos públicos aqui em discussão.

Todos os governos desenvolvidos procuram actualmente a expansão do seu crescimento económico por via de IDE e da promoção de exportações, factores de resultados económicos mais visíveis no curto prazo e muitas vezes, em situações de crise, estabilizadores e protectores da ruptura económica. De uma perspectiva geral, tem sido comprovável que uma promoção direccionada a cada sector de actividade económica atrai IDE.

Neste contexto, o progressivo corte em despesa pública leva a que, não raras vezes, se leve a cabo uma combinação destes dois diferentes mandatos numa agência única, global. Embora

se comprove um único objectivo final, idêntico nos dois mandatos referenciados, a experiência demonstra sérias dificuldades nesta tarefa.

De facto, nos últimos anos a tendência tornou-se algo ambígua de país para país, tendo sido observadas várias separações entre mandatos<sup>28</sup> (como por exemplo na Costa Rica, na Irlanda ou no Chile), mas igualmente uma série de uniões (Alemanha, Inglaterra ou Nova Zelândia), tendo o número de agências globais passado de 34% em 2002 (em todo o mundo) para 25% entre 2008 e 2012. O número de organismos conjuntos decresceu mundialmente, à excepção da OCDE, em que se manteve na ordem dos 43%.

Na América Latina é visível a tendência para a separação de agências globais. Apenas 35% das mesmas permanecem unificadas, o decréscimo é de 50% em 2008. Os vários documentos de estudo<sup>29</sup> citados pela UNCTAD nos dados acima expostos apontam igualmente uma tendência decrescente de um dos mandatos englobados na mesma agência, decaindo (ainda que não oficialmente) a sua promoção. Por norma, esse mandato corresponde ao da promoção de comércio.

A nível europeu, a tendência negativa de muitos governos e aplicação de medidas de austeridade resultante na racionalização de meios é transversal, mesmo no que respeita a sua representação internacional.

Finalmente, importa salientar que as Agências de Promoção de Investimento (API) tendem para uma enorme volatilidade no que concerne a sua estrutura organizacional, fenómeno frequentemente observável num momento de união com a promoção de exportações, ou separação, ou até reestruturação, por consequência de um novo ciclo político. Em apenas 5 anos – entre 2008 e 2012 – mais de 35% das APIs experienciaram alguma forma de transformação, da criação à extinção, passando à reestruturação e inclusão de diferentes mandatos.

---

<sup>28</sup> The IPA Observer, nº1, 2013, UNCTAD

<sup>29</sup> Promoting Investment and Trade: Practices and Issues, Investment Advisory Series, Series A nº4, UNCTAD 2009

Numa reflexão pura e dura sobre a orientação de cada agência de promoção económica para o exterior, não será prudente descuidar que algumas das características comuns observadas à primeira vista podem esconder diferenças profundas, como demonstra o quadro abaixo.

**Table 1. Trade and FDI promotion operational differences, an illustration\***

	TRADE PROMOTION	INVESTMENT PROMOTION
Funding	Public/ private	Mostly public
Resources (if joint)	Often largest share of the budget	Smaller share of the budget
Support	Full support of local industry	Partial support of local industries fearing foreign competition
Business intelligence	Country production & suppliers	Investment climate, operational conditions & suppliers
Client targets	In-country exporters (often SMEs)	Global/regional TNC HQs
Business cycle	Purchase decisions (short term)	Strategic decisions (longer term)
Mode of engagement	Trade shows/ exporter missions	One-to-one company meetings
Staff skills	Sales and marketing officers	Location and industry advisers
Performance indicators	Export volume/ access to new markets/ number of clients	FDI volume/ jobs/ project numbers, type & sector

\* Illustrative example. In fact each institutional set-up varies greatly depending on a country's government structure. For more detail, see: UNCTAD (2009), Promoting Investment and Trade: Practices and Issues. Investment Advisory Series A, Nr. 4: 22–23, 52.

Fonte: *In*, The IPA Observer, nº1, 2013, UNCTAD

Tendo consciencializado este facto, a coordenação funcional e operacional entre políticas é essencial, por forma a explorar com boas perspectivas de negócios o potencial de desenvolvimento económico de cada mercado. Quando um país focaliza a atracção de IDE para os seus mercados de exportação, para os seus clientes se quisermos, a necessidade dessa coordenação entre os dois mandatos é ainda mais premente. Assim, a análise de comércio pode ser útil no desenho de campanhas de investimento orientadas para a exportação.

Quanto à tendência empresarial globalizada de hoje, não restam dúvidas em como o comércio e o investimento estão inextricavelmente interligados. Em 2010, as multinacionais foram responsáveis por mais de 80% do comércio internacional de bens e serviços; 50% do comércio mundial foi gerado por cadeias de valor global<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> World Investment Report: Transnational Corporations and Export Competitiveness: 225–226, 239–240, UNCTAD, 2002

- **A experiência de Agências Bi-mandatárias**

Do acima exposto, são perceptíveis algumas das dificuldades inerentes ao exercício desta função conjunta. Afinal, no longo prazo será ou não reconhecido o esforço desta combinação?

Já tendo indicado o breve traço da tendência global no que concerne a combinação de mandatos, cumpre assinalar o percurso e os benefícios decorrentes (que transmitem boas práticas, se quisermos) das agências de promoção ao investimento e ao comércio externo.

As similaridades são neste caso de mencionar, até pelas vantagens que as próprias constituem: uma estrutura de chapéu (protectora e agregadora), a coordenação da administração interna e a infra-estrutura fixa no exterior, bem como da *market intelligence* e na construção de imagem, sendo excelentes exemplos deste bom funcionamento a Austrade (Austrália), a Invest in Canada (Canadá), a Enterprise Estonia (Estónia) e a Jampro (Jamaica) – em que operam equipas técnicas diferentes para cada fluxo de promoção<sup>31</sup>.

Lições retiradas da experiência de casos de sucesso constituem naturalmente uma mais valia, na medida em que nos oferecem uma luz das melhores práticas neste exercício – facilitando a definição estratégica de exploração de sinergias operacionais e aumento da eficiência financeira dos esforços promocionais.

Para uma agência conjunta de promoção de comércio e de investimento é necessário o balanço dos prós e contras a nível operacional e institucional (ver tabela abaixo).

---

<sup>31</sup> Promoting Investment and Trade: Practices and Issues, Investment Advisory Series, Series A nº4, UNCTAD 2009

Table 2. Pros and cons of joint promotion	
PROS	CONS
Better policy coherence and coordination with trade issues	Often different objectives and core investment activities/risk of focus loss
Shared support services and office space/business intelligence to feed strategy development	Coordination challenges/managing staff with different mindsets/risk of increased bureaucratization
Potentially one stop centre for clients (export-oriented investors)	Quick export rewards tend to prevail over medium/ long-term FDI promotion efforts
Potential synergies in some areas: overseas promotion and country branding	Different clients, staff skills, rewards, business intelligence and marketing needs
Common grounds for policy advocacy	Risk of less attention for investment policies/promotion

Source: Promoting Investment and Trade: Practices and Issues Investment, Advisory Services, Series A, No. 4, UNCTAD 2009.

Fonte: The IPA Observer, nº1, 2013, UNCTAD

### ○ Uma abordagem equilibrada

Começando pela definição necessária e prévia a qualquer actuação, a política e a estratégia de acção devem preceder o desenho da estrutura institucional que a baseia. Quanto à experiência observada a nível global, comprova-se que a promoção conjunta destes dois mandatos é melhor sucedida quando relacionada entre si, ou seja, a orientação da promoção de exportações deve estar relacionada com locais estratégicos para a atracção de IDE.

Considerando a posição neutral da UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) como observador das tendências mundiais, neste caso de comércio, são de evitar as chamadas decisões “curativas”, decorrentes das restrições orçamentais e a flexibilidade interna: a abordagem de uma agência de promoção conjunta deverá ser o mais integrada possível numa lógica faseada e escalável a médio prazo (5/6 anos), tendo sempre em conta a importância de uma auto-avaliação frequente.

É também imperativo no âmbito da promoção de áreas técnicas e de sectores específicos a exploração de sinergias, a chamada *shared bussiness intelligence* , a construção da imagem do sector e do país em geral – atitude que pode despoletar oportunidades concretas tanto para atrair IDE como para promover o comércio entre mercados. Os escritórios da Rede Externa de

cada agência podem ter funções duais, dependendo dos países e sectores alvo, sem que isso prejudique o relacionamento externo.

Por exemplo, e como já referido, o mundo de investimento e promoção de comércio transforma-se com grande rapidez. As multinacionais entregam-se com maior frequência a relações de longo prazo com empresas transnacionais e comumente já sem retenção líquida de capitais (a chamada *equity*) – por se constituírem como bases para a internacionalização de outras empresas, através de *franchising* ou de licenciamentos. Só em 2010, os fluxos financeiros partilhados entre estes ascenderam a um volume de negócios no total de 2 triliões de dólares, comprovando a eficácia destas ligações.

Modelos de negócio como o exemplificado distorcem com facilidade as diferenças entre investimento e comércio, o que pode constatar-se como uma oportunidade aos governos, de revisão da sua política de promoção económica. Também as PME's podem encontrar aqui uma oportunidade, podem de facto beneficiar das ligações inerentes a redes de produção integradas e cadeias globais de valor que medeiam e se interligam com multinacionais<sup>32</sup>.

Esta tendência pode contribuir de igual forma para uma eficiente reestruturação dos instrumentos de desenvolvimento económico do sector público. De uma perspectiva estratégica, a importância crescente de cadeias globais de valor pode estar a alterar a equação. Como resultado, as áreas potencialmente ligadas às sinergias decorrentes da promoção simultânea de investimento e comércio podem multiplicar-se.

Com base no fornecimento de multinacionais e em processos de tomada de decisão de investimento, o enfoque na gestão de clientes e na estratégia das agências de promoção pode também alterar-se. Num exercício de prospecção, estendem-se as hipóteses na operacionalização desta promoção e nas implicações em moldura institucional que dela podem decorrer.

---

<sup>32</sup> International Trade and Investment – the economic rationale for government support. DTI economics paper, nº18, p.10, DTI, London 2006



Há dois tipos de vocação económica externa dos mercados, dado que em muito deve influenciar a definição estratégica de um organismo público como o que aqui está em causa.<sup>33</sup>

Se um país é fortemente dependente de fluxos de capital, de *skills* e tecnologia estrangeiros para a fortificação de capacidade exportadora, será provavelmente mais eficiente enveredar por uma estratégia de promoção conjunta, de enfoque na já referida orientação promocional de exportações para mercados de potencial atracção de IDE e para projectos contribuidores para o aumento de capacidades de produção.

Por outro lado, caso as exportações de determinado país se devam maioritariamente a afiliados de multinacionais aí estabelecidas, é mais provável que grande parte das exportações se dirijam precisamente aos destinos onde outras células da empresa mãe se localizem. Assim, tem alguma adequação que se tornem as sedes destas empresas alvo de encorajamento (a diferentes níveis) de reinvestimento e expansão de exportações de afiliados locais.

É sabido ainda, que grandes volumes de importações estão normalmente associados a cadeias globais de valor. Assim, é na mesma medida eficiente que a atracção de IDE se promova junto dos compradores dessa cadeia, no sentido de favorecer o incremento da capacidade de resposta e de aumentar o seu valor acrescentado.

Se empresas exportadoras domésticas estiverem concentradas principalmente em fornecer clientes estrangeiros, boa parte dessas compras deverá chegar a outras partes da referida rede da cadeia global de valor - a mercados pré-definidos ou até já cativos da rede - proporcionando uma outra via mais consistente de promoção, por oposição àquela realizada em mercados avulsos.

Em conclusão, podemos constatar que a importância de uma revisão empírica da literatura relacionada<sup>34</sup>, e de uma análise das melhores práticas a considerar no momento de

---

<sup>33</sup> The IPA Observer, nº1 2013, UNCTAD

<sup>34</sup> Multinational Enterprises and the Internacionalization of Production and Employment; D Van den Berghe, Erasmus University, Rotterdam 2003

uma definição estratégica para a economia externa, reflectem sinergias entre diferentes compromissos no desenvolvimento económico, que devem ser cuidadosamente trabalhadas.

Uma medida de actuação única para ambos os mandatos aqui aflorados não deve ser praticada numa lógica desgarrada de controlo e retenção de custos.

Ainda assim, há que destacar que a promoção conjunta de investimento e de comércio externo pode efectivamente comportar uma série de benefícios e de oportunidades, como já tivemos oportunidade de observar, e resultar numa muito positiva imagem de coerência política e estratégica de um governo em particular, e de um país em geral. Uma posição forte, aliada a contactos com clientes e *stakeholders*, acima de tudo sustentados no tempo, na forma e no conteúdo, constituem o *leverage* determinante para atingir bons portos.

São de considerar novas abordagens, e uma actuação especialmente criativa no que toca ao desenho da política comum portuguesa de promoção comercial e investimento, em respeito a capacidades de persuasão fundamentadas - inerentes à atracção de investimento e à marcação de passo junto das extensas, e mais determinantes, cadeias globais de valor.

#### ○ **Capacidade de resposta - Análise SWOT da AICEP**

Do acima exposto, claramente depreendemos a natureza bi-mandatária da AICEP, enquanto organismo de promoção simultânea para a captação de investimento e comércio externos.

Se é importante que as empresas portuguesas se virem para as exportações, apoiando assim a recuperação económica do país, é igualmente importante que Portugal consiga captar investimento estrangeiro. Com este propósito, toda a Rede Externa da AICEP está actualmente coordenada com a Rede Diplomática portuguesa (numa lógica de maximização da sua presença estrangeira, e massa crítica económica) trabalhando não apenas para uma absorção e tratamento totais dos pedidos de apoio de agentes económicos portugueses mas também para a atracção de investimento.

No quadro SWOT abaixo, poderão por isso encontrar-se as *Oportunidades* designadas, no sentido da expansão das hipóteses decorrentes destas sinergias que aprofundam o seu carácter explorador.

No que respeitam as suas *Strenghts*, se por um lado se potenciaram sinergias e a abrangência física da AICEP, por outro, e enquadrada numa situação de forte restrição financeira, foi obrigada a uma eficiência orçamental nunca antes tão visível, e numa medida em que o seu trabalho não só não amenizou como viu crescer em tempo recorde a corrida às exportações, há que definir este controlo como uma das suas forças.

#### Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria com base na experiência observada

Bandeira da recuperação económica portuguesa e um dos expositores da imagem do país, a AICEP depara-se por hora com as dificuldades de promoção inerentes não apenas a um país em recessão, mas também com um país de acesso económico significativamente burocratizado e de velocidade processual questionável, tendo em consideração os seus vizinhos mais “comparáveis” da Europa do Sul.

Acresce a esta dificuldade a incapacidade institucional de compor programas concretos no longo prazo, algo que em muito compromete a capacidade de resposta da Agência. A volatilidade do cumprimento desses projectos estratégicos (de implementação da imagem e do

carácter de Portugal como destino adequado à localização de investimentos, por oposição a outro mercado), impede que o chamado *Aftercare*<sup>35</sup> se posicione como parte determinante da estratégia de continuidade de uma Agência de Promoção Combinada. Apesar de poucas agências se poderem permitir criar e gerir um programa integrado de apoio a contactos já estabelecidos e de continuidade a negócios, a verdade é que existem pontos chave, comuns a qualquer programa de marketing – que qualquer agência, mesmo sem o objectivar, necessita – e que correspondem essencialmente ao conhecimento de mercados, conhecimento dos clientes (nacionais e internacionais) e à identificação dos sectores mais desejáveis à promoção. Daqui, mesmo que despropositadamente emergem perfis de actuação e serviços adaptados às necessidades de clientes e o consequente acompanhamento, avaliação e ajustamento desses serviços.

As *Weaknesses* e *Threats* enumeradas, remetem por isso à frágil prática do conceito acima descrito. A experiência global demonstra que os programas em que se observam melhores resultados de impacto económico são os que mais utilizam as opções estratégicas referidas. Estes programas requerem naturalmente (e daqui decorre a sua dificuldade) uma cooperação e coordenação fatais, a nível de recursos nacionais, regionais e locais. É vasta a miríade de modelos de serviço existentes, sendo em alguns casos consideradas também opções de outsourcing.

- **Visão a longo prazo – coordenação e integração**

Pelas razões enunciadas é clara a necessidade de um programa de continuidade e manutenção das políticas tomadas em sede da AICEP, como *core function* na promoção de investimento, e por isso necessita de se integrar completamente com as outras iniciativas e actividades, por sua vez em coordenação com os prescritores de serviços nacionais e da Rede Externa.

---

<sup>35</sup> Aftercare: A core function in Investment Promotion, Investment Advisory Series, Series A nº1, UNCTAD 2009

Ainda assim, significativo progresso foi levado a cabo em matéria fiscal, relativamente ao Regime Fiscal de Apoio ao Investimento, em vigor desde 2007, por exemplo, e cuja extensão se prolongou até 2017 tendo sido acoplado também a um pacote fiscal ao investimento (em Maio de 2013). Diversas outras ferramentas (entre elas o Simplex<sup>36</sup>), e o licenciamento zero industrial (que permite que, face a um investimento concreto, se as autoridades locais não colocarem nenhum entrave no prazo de 20 a 100 dias, haja um licenciamento imediato) se desenvolveram em torno do acolhimento de IDE. Foi igualmente melhorado o programa de vistos de residência, cuja formatação atingiu a dos melhores níveis europeus.

- **Posicionamento da Marca Portugal num mercado globalizado**

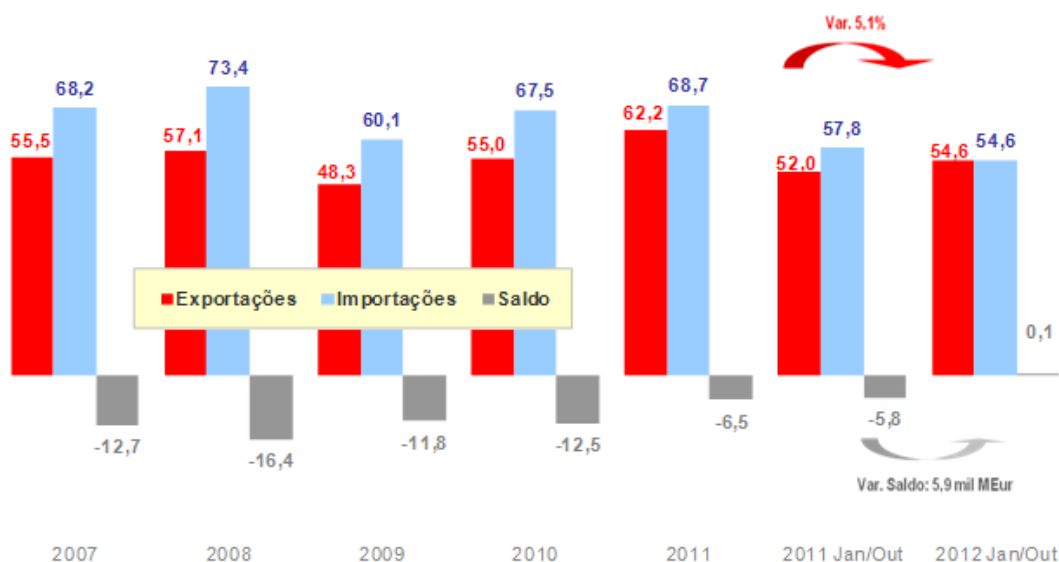
Um dos trunfos que podemos efectivamente salientar em termos de evolução económica em 2012 prende-se com o ajustamento português do défice externo, cuja correcção se deu pela primeira vez desde 2010. Inclui-se em 2012 pela primeira vez e desde há 60 anos primeiro o excedente comercial.

A correcção do desequilíbrio externo acumulado ficou a dever-se à queda das importações (via queda do consumo e de investimento) e ao aumento das exportações. Realça-se uma maior diversificação dos destinos de exportação e dos sectores industriais exportadores (ainda que nenhum represente mais de 15% das vendas globais). Maior diversificação significaria menor dependência, e por consequência maior margem de manobra e independência da Europa, embora a UE represente ainda 71%.

Os investidores procuram saber se Portugal tem condições para crescer na zona euro em particular e no mundo em geral. O posicionamento de Portugal no mundo atravessa um momento decisivo, que urge expandir.

---

<sup>36</sup> Um programa de simplificação administrativa e legislativa – da Agência para a Modernização Administrativa



Exportações Portuguesas por Mercados até 2012, em mil milhões de euros  
Fonte: Aicep, dados Banco de Portugal

Constatando a diversidade de pontos de vista que assenta neste futuro do investimento interno e de mercados estrangeiros em Portugal, um tema quente da actualidade, cumpre fazer menção à opinião de vários *stakeholders*, para uma panorâmica mais abrangente desta conjuntura.

Da incontornável parte da banca, evocam-se motivos de instabilidade decorrentes das regras fiscais e laborais pouco atractivas, caminhando ao lado de uma carga fiscal desequilibrada; salienta-se ainda a incapacidade do tecido governamental português para a atracção de IDE, um trabalho que deveria ser protagonizado pela banca<sup>37</sup>. A própria administração da AICEP o admite, numa entrevista ao Expresso<sup>38</sup> de Janeiro passado:

“ Há três aspectos decisivos para captar investimento sem falar no custo da energia, nas reformas laborais, ou no funcionamento da Justiça. O primeiro aspecto nevrálgico é a burocracia. O segundo é o financiamento. E o terceiro é a fiscalidade. Na burocracia há muito

<sup>37</sup> In, <http://www.dinheirovivo.pt/Economia/Artigo/CIECO062403.html>

<sup>38</sup> In, “Ainda não é fácil investir em Portugal”, J.F. Palma-Ferreira, Expresso, 12 Janeiro 2013

por fazer, muitas situações que podiam passar por menos interlocutores para terem decisões mais rápidas. Ainda não é fácil investir em Portugal. ”

Do lado político, apesar de aplaudida a passagem tutelar da AICEP para o Ministério dos Negócios Estrangeiros e da respectiva associação à rede diplomática, perpetuando-se legalmente a coordenação com o Ministério da Economia, as opiniões divergem, e as críticas fazem, naturalmente, sentir-se mais pelos meios de comunicação social. Num artigo publicado recentemente pelo Jornal de Negócios<sup>39</sup>, Alberto Castro salienta uma série de acontecimentos descoordenados e de outras vias de reestruturação possíveis do tecido económico nacional.

Por outro lado, o Jornal de Negócios do passado dia 20 de Junho<sup>40</sup> pela mão de Pedro Santana Lopes afirma que “se há algo que deu uma volta no sentido positivo no tempo deste Governo foi exactamente a política económica externa”, exaltando o apoio técnico da Aicep como “Braço Armado” da base empresarial portuguesa não só no Ministério dos Negócios Estrangeiros mas também numa lógica de serviço e acompanhamento locais.

Seja como for, não existe ainda um indicador concreto de observação estatística (se quisermos valores exactos de evolução) de níveis de serviço, pelo que apenas no longo prazo se poderão tecer considerações relativamente à evolução, positiva ou não, da AICEP, e por consequência, da base exportadora portuguesa. O sentimento interno, parecendo-me unânime, é que o acompanhamento e apoio a mercados de maior preponderância das exportações portuguesas é quase total, por oposição a situações em que os mercados de diversificação da “típica” direcção exportadora, com menos recursos a níveis vários resultam num apoio menos substancial, e por isso menos definitivo na equação de sucesso negocial.

---

<sup>39</sup> É a sina, Alberto Castro, *in* Jornal de Notícias, 7 de Maio 2013

<sup>40</sup> Uma grande decisão AICEP: o braço armado, Jornal de Negócios, 20 Junho 2013

## Considerações Finais

### Conclusão

Há algo de incontornável na vivência diária de uma Agência como a AICEP: a sua dependência do tecido económico e empresarial do país em que se insere, e neste caso o português. Não gostaria de terminar este relatório sem deixar alguns pontos-chave, determinantes na vida das empresas que intencionam a exportação e para os quais a AICEP tem dado um apoio fundamental, directa ou indirectamente.

Dizia recentemente um “colega” da equipa de Relações Institucionais (com uma invejável carreira em prol da internacionalização) que “as empresas portuguesas pensam que a sua salvação se prende exclusivamente com a exportação, mas quantas e quantas não há, que nesta senda acabaram por se extinguir” – qualquer coisa assim. Esta “qualquer” coisa impressionou-me: também eu achava que a exportação à falta de mercado interno era a salvação empresarial, também eu pensei que um produto de qualidade poderia tornar-se facilmente exportável. E esse, penso, é dos maiores ensinamentos que retiro deste primeiro grande trabalho. O Dr. João Rodrigues destaca por isso «Os Dez Erros Mais Comuns Dos Potenciais Exportadores»:

1. Adesão insuficiente da estrutura superior da empresa para ultrapassar as necessidades iniciais e as necessidades financeiras da exportação.
2. Pouco cuidado na selecção dos distribuidores no estrangeiro.
3. Não obter consultoria qualificada em exportação e, não desenvolver um plano mestre de marketing internacional, antes de começar um negócio de exportação.
4. Caçar encomendas de todo o lado, em vez de estabelecer uma base sólida para possibilitar operações lucrativas e um crescimento sólido.
5. Negligenciar a exportação quando o mercado nacional cresce.
6. Não imprimir as comunicações dos sites, de serviços, vendas e garantias na língua usada ou entendida localmente.
7. Não usar os parceiros de exportação adequados.
8. Não considerar acordos de licenciamento ou joint-venture.
9. Não querer modificar o seu produto de forma a cumprir com a regulamentação ou preferências culturais dos outros países.
10. Não tratar os distribuidores estrangeiros na mesma base que os nacionais e, vice-versa

Fonte: Apresentação do produto Formexport na AICEP (Diagnóstico ao potencial de exportação/internacionalização de PME)



Ultrapassados estes constrangimentos, se ultrapassáveis, a Monitorização e Análise de Resultados surge como outra das premissas mais importantes no sucesso destes negócios. A continuidade e o estímulo a uma relação de confiança entre parceiros internacionais, são factores essenciais para a continuidade de uma relação económica.

Quanto ao produto a vender propriamente dito, entre outras, estas devem ser ideias a ter em consideração no momento da decisão dos mercados para exportação:

<b>Tipos de Variáveis</b>	<b>Critérios</b>	<b>Dados Observáveis</b>	<b>Objectivos Perseguidos</b>
	Imagem de Portugal	Exportações portuguesas e taxa de cobertura (X/M)-exportações/importações Número de residentes portugueses e actividades culturais portuguesas	Inserção num contexto favorável
	Identidade dos comportamentos de compra	Nível de desenvolvimento Religiões Enquadramento numa zona com hábitos e costumes próprios	Facilidade de adaptação dos produtos, das políticas de penetração e de comunicação

Fonte: Apresentação do produto Formexport na AICEP (Diagnóstico ao potencial de exportação/internacionalização de PME)

Finalmente, é também incontornável a necessidade de compreensão da envolvimento e conjuntura internacional e situação interna dos mercados de destino: rendimento e capacidade de aquisição, geografia, cultura e disponibilidade de recepção de produtos importados, população em geral. Para o Dr. João Rodrigues, a Ordem Natural das Coisas assume que:

“O desenvolvimento de mercados externos é motivo de preocupação para muitas empresas. Para algumas, que já trabalham num ambiente internacional a competição já faz parte do seu ADN. Para outras, em que o esforço é assumido, mas não suportado pela compreensão e conhecimento dos mercados o desenvolvimento dos mercados internacionais torna-se numa tarefa ciclópica e com fracas probabilidades de êxito”

*In*, John Walmsley – The Development of International Markets

## **Retrospecção – Validação de Actividade e Análise Crítica**

Exemplificando algumas das actividades cujos resultados ocorrem em períodos temporais cíclicos, ou pelo menos expectáveis, nestas linhas finais descrevo a vivência quotidiana da Unidade de Gestão das Associações.

Esta experiência passou em concreto, a partir de Setembro de 2012, pelos pedidos de apoio de Associações várias para as formatações das suas candidaturas a projectos conjuntos apoiados pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). A entrega de candidaturas para obtenção dos incentivos à promoção internacional foi neste ano mais tardia que noutros, pelo que por altura deste último trimestre de 2012 já muitas Associações, dentro e fora destes projectos, realizavam Seminários e Conferências de balanço da sua actividade anual e do Estado de Alma de cada um dos seus sectores de actividade, e às quais em muitos casos pude assistir.

Este balanço e execução das últimas acções de promoção do ano, ocorreu de certa forma a passo com o planeamento de acções do ano seguinte. A complexidade da forma como construir cada candidatura aliada à própria incerteza da sua execução, leva a vários pedidos de apoio, a diferentes interlocutores da AICEP. No caso desta Unidade, e na medida em que é dado um parecer qualitativo a cada candidatura, é prestado algum aconselhamento relativamente a acções, mercados, feiras, alturas mais indicadas para deslocação a cada mercado e montagem de cada acção no geral (apoando-nos por nossa vez, em caso de necessidade, na Rede Externa).

Face à submissão de cada candidatura, o nosso parecer constrói-se com base na qualidade das acções promocionais apresentadas, na capacidade de execução de cada Associação – que engloba não apenas o nível das suas capacidades de realização em cada mercado e do seu relacionamento com *stakeholders* de sectores correspondentes, mas a sua própria atractividade em relação às empresas, e o historial de desempenho anterior àquela candidatura.

São premissas de avaliação necessárias à compreensão de cada projecto por parte da AICEP – organismo técnico coordenador deste sistema de incentivos financeiros, até porque em

muitas dessas acções aprovadas será solicitado de novo o seu apoio, quer seja por necessidade de contactos de potenciais clientes estrangeiros, quer seja pelo acompanhamento directo no mercado (briefings, presença da Rede Externa em Feiras e eventos no âmbito de missões, etc.), ou mesmo de informação de base, genérica sobre os mercados aos quais se deslocar. Em 2012, a UGA deu parecer qualitativo a mais de 60 projectos conjuntos, sendo que 40 foram aprovados (após avaliação final dos órgãos de gestão).

Tive a oportunidade de avaliar 17 destes projectos, nos termos que já referi, naturalmente em coordenação constante com a direcção da UGA.

Esta avaliação passou inicialmente pela extracção das acções promocionais propostas por cada Associação para um documento único, não só pela razão de se tornar facilitada a tarefa de observação, mas também pela necessidade de observar a ocorrência de duas ou mais Associações com intenções de promoção da mesma acção – opção não viável na medida em que não é permitida a duplicação de apoio financeiro (e de esforços em geral) para a mesma acção.

A avaliação da UGA é complementar àquela da Equipa de Incentivos, cujos pareceres são submetidos numa fase final ao Órgão de Gestão (COMPETE – Programa Operacional de Factores de Competitividade<sup>41</sup>) e só então são aprovadas as candidaturas avaliadas positivamente.

A par deste trabalho de avaliação, teve continuidade a restante actividade da UGA, que no meu caso correspondeu em grande parte à organização do Portugal Exportador, uma iniciativa da qual a AICEP é parceira organizadora, juntamente com a AIP (Associação Industrial Portuguesa) e o BES (Banco Espírito Santo), e que passarei a descrever em profundidade.

---

<sup>41</sup> <http://www.pofc.qren.pt/>

## **O PORTUGAL EXPORTADOR - 7ª edição (21 Novembro, 2012)**

O Portugal Exportador constitui a oferta de uma visão integrada para dar início e estrutura à actividade exportadora de uma empresa, um evento que permite aos empresários o acesso a uma série de instrumentos legais, de know-how, de apoio e de serviços, relativos ao início da internacionalização das empresas nacionais.

Objectiva principalmente um estímulo à internacionalização de PME, factor de alargamento da base exportadora nacional. Este projecto contribui na sua essência com a capacitação multi-dimensional das empresas envolvidas, não apenas numa óptica de início à exportação mas também numa lógica de diversificação de mercados, sendo reforçada a todo o momento uma visão de fortalecimento das relações com os parceiros já existentes.

O apoio da AICEP verificado neste evento foi em todos os seus momentos intermediado pela UGA, que manteve a coordenação constante com os parceiros envolvidos (BES e AIP-FCE) por via de reuniões para apuramento de pontos de situação e por contactos de email numa base diária. Nos termos logísticos desta organização e no que respeita o seu *follow-up* o papel que desempenhei foi de intermediação entre os parceiros e os colaboradores envolvidos na AICEP, quer internamente, quer ao nível da Rede Externa e da sua participação. Através de Workshops de mercado, de serviços de consultoria e de cafés temáticos (focalizados em questões específicas – legais, fiscais, etc.) foram abordadas temáticas várias neste dia, e o palco foi aberto à intervenção do público empresarial, permitindo a discussão de boas práticas e a identificação tanto de oportunidades como de obstáculos, no acesso a cada mercado.

A UGA reuniu para cada workshop o Ponto de Rede relativo ao mercado a ser aí tratado, e através de um formato de videoconferência colocou o Director de cada delegação à disposição do público assistente, apresentando em simultâneo as oportunidades do mercado a si correspondente. Na última edição foram realizados 12 workshops, onde participaram 20 Directores de Pontos de Rede, cobrindo 26 dos 32 mercados abordados em todo o evento. No âmbito desta parceria, o apoio da AICEP verificou-se ainda na área de comunicação tendo participado nas sessões de divulgação e lançamento do evento junto da Comunicação social, Diário Económico, Expresso e no Clube Portugal Exportador (site do evento).

Em conjunto com os parceiros organizadores, a AIP-FCE e o BES, a AICEP seleccionou empresas maioritariamente PME e convidou-as a partilhar a sua experiência no mercado seleccionado, conferindo uma perspectiva e vivência mais pessoal aos workshops. A convite da Agência, 16 empresas participaram com apresentações *in loco* das suas experiências de internacionalização. A AICEP levou igualmente a cabo reuniões bilaterais com as empresas, protagonizadas pelos Desks de Mercado que proporcionaram uma visão mais adaptada a cada mercado ali tratado. Na última edição os workshops sobre América Latina e África Subsariana esgotaram, tal como os referidos contactos bilaterais, que decorreram ao longo de todo o dia.

A participação com stand integra ainda esta parceria, todos tiveram o seu stand próprio no evento, tendo sido essa a localização escolhida para as referidas reuniões bilaterais. O Portugal Exportador pôde ainda com a presença das Câmaras de Comércio Bilaterais, Embaixadas acreditadas em Portugal e as entidades públicas e privadas relevantes no processo de apoio à internacionalização.

Contactos já havidos com empresas participantes revelaram na última edição (a 7ª) maior nível de informação que nas edições anteriores e maior número de empresas exportadoras, factor de incentivo à continuidade deste evento, que no último trimestre de 2013 terá mais uma edição. Esta edição contou igualmente com mais de 1500 participantes, quase o triplo da primeira edição em 2006, em que participaram 565 empresários. Em termos sectoriais, 60% dos participantes pertenciam a empresas de Serviços, cerca de 21% estavam ligados ao Comércio e 19% à Indústria, sendo que quase três quartos do total de participantes já possuía actividade de exportação.



Por entre a actividade quotidiana já discriminada na primeira parte deste relatório gostaria ainda de destacar outras acções, de cuja organização fiz parte.

Relativamente às intenções da AICEP de promoção da substituição de importações nacionais, foram realizados dois encontros sectoriais diferentes para os quais me foi requerida a tarefa de destacar Associações Empresariais relacionadas, onde pudéssemos identificar os *stakeholders* e empresas mais indicadas a essa adaptação. Os chamados Encontros Portugal Sou Eu em que participei relacionaram-se com a Nestlé e seus fornecedores de cereais e mel, e com a CIMPOR e seus fornecedores de componentes vários. Estas iniciativas realizaram-se em diferentes datas, tendo a primeira tido lugar nas instalações da Nestlé, e a segunda na Fundação Champallimaud. Foram iniciativas de grande importância e que se traduziram em bons negócios para as partes, pelo que muito apreciei ter podido apoiá-las e acompanhá-las de perto, passo a passo.

Noutro tipo de experiências, e no sentido de favorecer uma oportunidade de sucesso a Associações menos experientes, organizei por duas vezes em concreto a preparação do seu acesso ao mercado alemão e americano, por via de feiras. No caso da Feira Agroalimentar Biofach na Alemanha, foi solicitado a esta unidade apoio no sentido de preparar os empresários envolvidos na participação da feira, por parte da ADPM (Associação de Defesa do Património de Mértola). Promovemos por esse motivo um encontro de todos os participantes na AICEP, em que para além de conselhos gerais sobre a participação em feiras de promoção internacional, se pôde contar também, com a presença, via Skype, com o Director da Delegação em Berlim, que aconselhou a abordagem a tomar para o mercado alemão e proporcionou uma alargada troca de ideias em relação à melhor prática de promoção neste certame.

Com a mesma finalidade, organizei duas outras sessões de preparação para a ASSIMAGRA (Associação Portuguesa dos Industriais de Mármore, Granito e Ramos Afins) com as Delegações de Berlim e de Nova Iorque, para as Feiras Stone+Tec e Coverings, respectivamente.

Destas preparações resultou um processo de construção de imagem mais coeso, que contribuiu nas feiras propriamente ditas para a observação da participação portuguesa como

um todo, coerente e eficiente na resposta a dar a potenciais interessados – desde informação básica do sector, até informação concreta de negócio.

Para finalizar, na informação de actividade registada em Fevereiro, e tendo em consideração o atraso na avaliação das candidaturas QREN, foram levadas a cabo reuniões de coordenação da AICEP com as principais Associações Empresariais activas em Portugal e que trabalham para a Internacionalização dos seus sectores. Já desde o final de 2012 se vinham a realizar estas reuniões, tendo-se iniciado este processo com as mais desafiantes, tentando esta unidade sensibilizar associações como as agroalimentares e de vinho para uma coordenação e cooperação efectivas, no sentido de potenciar sinergias entre as mesmas, maximizando o seu sentido de negócio e a sua imagem promocional.

Quero terminar esta validação de actividade com a breve descrição da organização de uma das conferências que maior preparação e disciplina profissional me deu para absorver a capacidade de individualmente começar a ordenar prioridades e tarefas, e que por ter tido início no mesmo mês cumpre aqui desenvolver – apesar de se ter concretizado apenas em Abril.

### **Conferências Exit Talks**

No âmbito da realização das Conferências Exit Talks – conversas sobre exportação, foi solicitado à minha unidade apoio logístico na organização e participação da Rede Externa em oito workshops de mercados, e na preparação de quatro momentos destinados à realização de reuniões bilaterais entre empresas e Desks de Mercado. Sob o lema “Prefiro mudar o país, do que mudar de país” as Conferências Exit Talks tiveram lugar nos dias 15 e 16 de Abril na Universidade de Aveiro. A organização coube à Universidade de Aveiro, em colaboração com a AICEP. Foram programados dois dias de conversas, palestras e workshops sobre exportação que juntaram estudantes, empresários com histórias de sucesso e parceiros sociais e económicos, contribuidores na elaboração de um plano de internacionalização de negócios. A natureza do público empresarial assistente foi multisectorial. Em resumo, o programa das conferências desdobrou-se no seguinte alinhamento:

## Dia 15

Agenda	Grande Auditório	Sala 1	Sala 2	Sala 3
8:30h	Recepção	-	-	-
9:30h	Sessão de Abertura Manuel Assunção Reitor da Universidade de Aveiro	-	-	-
9:45 / 11:00h	EM QUE MUNDO VIVEM AS EMPRESAS? Gilles Lipovetsky	-	-	-
11:00 / 11:30h	Coffee Break			
11:30 / 13:00h	COMO APAIXONAR OS CLIENTES" Henrique Cayatte - Paulo Varela - Paula Roque	WORKSHOP AICEP Mercados: Angola, Moçambique; África do Sul	WORKSHOP AICEP Mercados: China, Pequim, Macau, Shanghai	Reuniões Bilaterais entre Empresas e AICEP
13:00 / 15:00h	Almoço			
15:00 / 16:30h	ULTRAPASSAR BARREIRAS Rui Diniz - António Lobo Xavier António Viana Baptista	WORKSHOP AICEP Mercados: Espanha, França, Alemanha	WORKSHOP AICEP Mercados: EUA, México	Reuniões Bilaterais entre Empresas e AICEP
16:30 / 17:00h	Coffee Break			
17:00 / 18:30h	CASOS DE SUCESSO Albano Homem de Melo - Joana Carneiro - Luis Portela	-	-	-

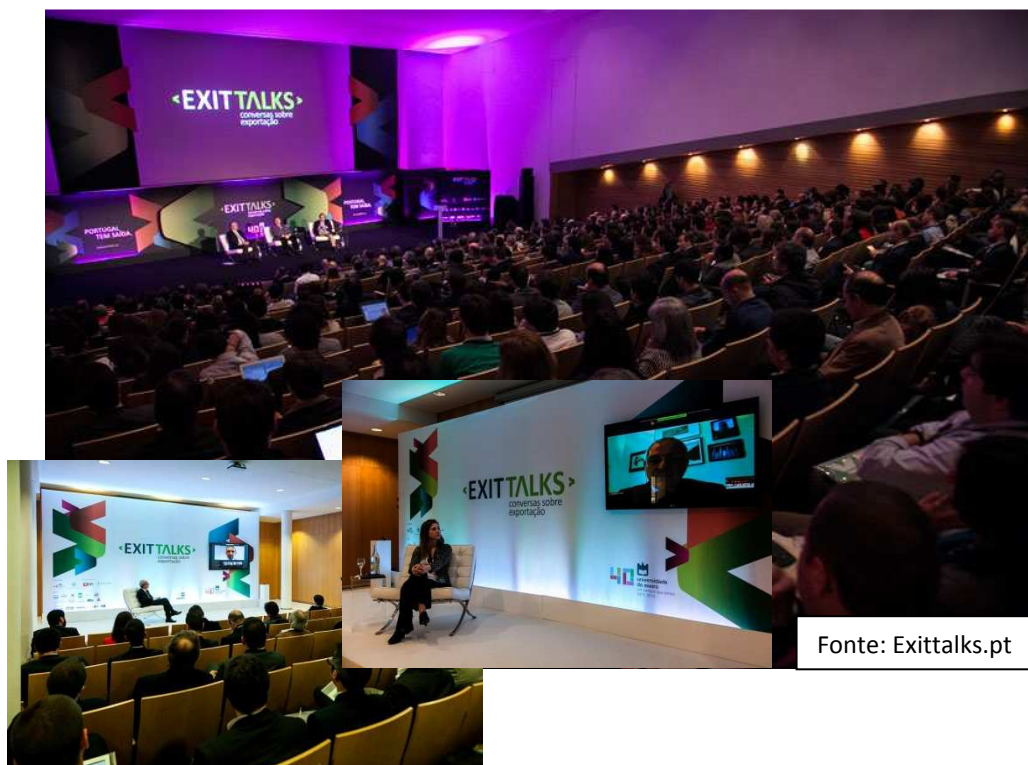
## Dia 16

Agenda	Grande Auditório	Sala 1	Sala 2	Sala 3
8:30h	Recepção	-	-	-
9:30h	Sessão de Abertura José Manuel Vital Morgado	-	-	-
9:45 / 11:00h	IR PARA FORA CÁ DENTRO Fernando Ulrich - Jorge Coelho	-	-	-
11:00 / 11:30h	Coffee Break			
11:30 / 13:00h	CASOS DE SUCESSO Benjamim Santos - Sandra Correia Paulo Pinho	WORKSHOP AICEP Mercados: Turquia, Rússia	WORKSHOP AICEP Mercados: EAU, Qatar e Arábia Saudita	Reuniões Bilaterais entre Empresas e AICEP
13:00 / 15:00h	Almoço			
15:00 / 16:30h	UNIVERSIDADE ABERTA António Barreto - Augusto Mateus - Helena Nazaré - José Ribau Esteves	WORKSHOP AICEP Mercados: Chile e Brasil	WORKSHOP AICEP Mercados: Argélia, Marrocos	Reuniões Bilaterais entre Empresas e AICEP
16:30 / 17:00h	Coffee Break			
17:00 / 18:30h	PREFIRO MUDAR O PAÍS DO QUE MUDAR DE PAÍS José Pinto dos Santos	-	-	-
18:30 / 19:00h	SESSÃO DE ENCERRAMENTO Alexandre Soares dos Santos Presidente Conselho Geral da Uni. de Aveiro			



Apresentam-se nas imagens do programa (acima) os 18 mercados que foram objecto de exposição, e cujas oportunidades de negócios, condições de acesso e obstáculos para empresas nacionais se debateram profundamente, sob a orientação do Desk de Mercado respectivo e com o contributo decisivo do Director de Rede.

Como já referido, foi ainda providenciado um atendimento bilateral a empresas com objectivos concretos de exportação. Para este efeito, preparámos com a antecedência necessária no site, um banner de inscrição prévia, em que cada empresa interessada devia indicar os mercados de seu maior interesse e as questões que entendia esclarecer em reunião. Esta inscrição obrigatória permitiu-nos por um lado responsabilizar as empresas para a essencial preparação de que necessitam quando começam a sentir o apelo à exportação, e por outro, dar aos nossos Desks (os técnicos da DRIME) o tempo necessário de preparação para algumas questões por vezes complexas, relativas a legislação ou fiscalidade, por exemplo.



Foi uma iniciativa muito bem concretizada pela parte que tocava à AICEP, que recebeu comentários elogiosos pelo desempenho dos workshops e aconselhamento realizado ao

público empresarial que teve oportunidade de assistir. O evento em geral foi organizado a alto nível, tendo contado com a presença de inúmeros *stakeholders* nacionais, o que obrigava naturalmente a um enorme esforço de organização e de imagem, e que o staff técnico desempenhou de forma irrepreensível.

### **Nota Final**

Em relação ao desempenho que pude desenvolver neste estágio, não há grande dúvida em como o objectivo principal a que nos propomos quando enveredamos pela via da prossecução física da teoria recolhida em aula, foi no meu caso largamente atingido, no que respeita a sua vertente obrigatória e profissional, e na sua vertente pessoal, largamente ultrapassado. A minha escolha profissional foi alvo de uma definição determinante graças à experiência que aqui me foi oferecida, dado que quero deixar registado neste relatório.

Talvez se entenda melhor o sucesso deste estágio se se expuser o percurso dos últimos três anos desta ainda tão curta carreira profissional: os acontecimentos do início da revolução contra Hosni Mubarak do Egipto que pude observar em Janeiro de 2011, graças à minha colocação num estágio também organizado pela AICEP (Inov Contacto), cujo objectivo se prendia com a abertura de um departamento comercial na Embaixada Portuguesa no Cairo, ligado ao MNE e à AICEP, e logo de seguida, a experiência de Bruxelas na Representação Permanente de Portugal junto da União Europeia, levantaram vontade, e de certa forma, uma lacuna contextual teórica, no entendimento de questões estratégicas – da definição das políticas (externas) do Estado. Levou-me esse factor ao ingresso numa Pós-Graduação em Estudos Estratégicos e de Segurança, e, findo um ano, pensava, voltaria à busca de outras experiências que favorecessem uma definição profissional.

Tal não sucedeu por ter sido àquela turma dada a possibilidade da obtenção do grau de Mestre em Ciência Política e Relações Internacionais, ingressando depois daquele ano lectivo

no segundo momento da respectiva avaliação, a componente não-lectiva. Nesta fase concluí estar à minha frente outra nova oportunidade para aprofundar essa definição profissional. Na medida em que nos era permitido escolher diferentes vias de prossecução dessa última componente, em Setembro de 2013 entrei em estágio na AICEP, experiência que viverei até Fevereiro de 2014, e que aqui relato no semestre correspondente ao período lectivo obrigatório da sua avaliação – um semestre (de Setembro a Fevereiro).

A par da já incluída descrição mais “diária” da minha actividade, gostaria de salientar a importância da continuidade que aqui me tem sido oferecida em termos da renovação deste estágio, e que permitiu uma observação mais concreta da ocorrência temporal dos acontecimentos. O facto de ao fim de seis meses ter sido possível continuar por mais seis, e no final destes, por outros seis, permitiu que pudesse observar, registar e absorver as repercussões do trabalho levado a cabo inicialmente, estando nesta altura quase totalmente integrada na dinâmica da UGA e da AICEP referindo-me concretamente à actividade promocional das Associações Empresariais e da própria AICEP. É com grande satisfação que vejo este relato terminar, sem que tenha terminado o meu estágio. Durante quase dois anos terei o gosto e o prazer de estagiar numa Agência que sempre trabalhou em prol dum tecido empresarial mais forte, sem por vezes ter sido devidamente reconhecida.

Termino, deixando um enorme agradecimento a todos os que neste período contribuíram para o meu enriquecimento pessoal e profissional, a todos os que apenas com o seu simples exemplo diário aprofundaram uma vontade de crescer nesta agência, dentro e fora de Portugal.

## Bibliografia

- Severiano Teixeira , Nuno, Dezembro 2010, Breve ensaio sobre a política externa portuguesa, Revista de Relações Internacionais, IPRI-UNL, nº 28, Lisboa
- Ferreira Teles, Ana Filipa Teixeira Rodrigues, 2009, A Dimensão Cultural da Política Externa Portuguesa: da década de noventa à actualidade, FCSH
- Sousa Lara , António de, 2009, O interesse nacional: a Política Externa e as Ideologias, Dislivro
- Melissen, Jan (1999) ed. “Innovation in Diplomatic Practice”, Macmillan, London, pp 16 e 17
- Saner, Raymond and Yiu, Lichia 2003, “International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times”; Netherlands Institute of International Relations Clingendael, Discussion Papers in Diplomacy, nº84 January
- Bergeijk, Peter and Moons, Selwyn (2011). Does Economic Diplomacy Work? A Meta Analysis on the Effect of Economic Diplomacy on International Economic Flows. ETSG, Copenhagen, pp. 1-20.
- Galito, Maria Sousa, 2012, Diplomacia Económica – Vantagens e Desvantagens, ISEG-UTL
- SERRÃO, Joel, 1992, (dir). *Dicionário de História de Portugal*. Porto: Livraria Figueirinhasvol IV, pg. 527, sv Afonso de Paiva
- Leal, Ana Catarina, Julho de 2007, Diplomacia Económica em Portugal no Séc. XXI – Que papel no Investimento Directo Português no Exterior?, NegóciosEstrangeiros, pp. 207-310
- The White House Files, 2009, The Pittsburgh Summit: Key accomplishments
- Andrade Corvo, João de, 2005, Perigos: Portugal na Europa e no Mundo, Fronteira do Caos
- Wells, L.T. and Wint, A.G., 2000; Marketing a Country, FIAS Occasional Paper 13, The World Bank.
- Revista Portugal Global, nº51, 2013
- UNCTAD, 2009, Aftercare: A core function in Investment Promotion, Investment Advisory Series, Series A nº1
- UNCTAD, 2013, The IPA Observer, nº1
- UNCTAD , 2009, Promoting Investment and Trade: Practices and Issues, Investment Advisory Series, Series A nº4
- UNCTAD , 2002, World Investment Report: Transnational Corporations and Export Competitiveness: 225–226, 239–240
- UNCTAD, 2011, Investment Promotion: Handbook for diplomats, Investment Advisory Series, Series A, number 6
- DTI economics paper, 2006, International Trade and Investment – the economic rationale for government support, nº18, London
- Berghe, D Van den, 2003, Multinational Enterprises and the Internacionalization of Production and Employment; Erasmus University, Rotterdam
- Palma Ferreira, J.F. , 2013 , “Ainda não é fácil investir em Portugal”, Expresso, 12 Janeiro

- Castro, Alberto, 2013, É a sina, *in* Jornal de Notícias, 7 de Maio
- Santana Lopes, Pedro, 2013, Uma grande decisão AICEP: o braço armado, Jornal de Negócios, 20 Junho

#### **Sites Consultations**

- [www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/servicosapoioaoinvestidor/custosdecontexto/Paginas/PerguntasFrequentes1.aspx](http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/servicosapoioaoinvestidor/custosdecontexto/Paginas/PerguntasFrequentes1.aspx)
- <http://www.dinheirovivo.pt/Economia/Artigo/CIECO062403.html>
- [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/international/forums/g7\\_g8\\_g20/](http://ec.europa.eu/economy_finance/international/forums/g7_g8_g20/)

#### **Legislação Consultada**

- PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS - Resolução do Conselho de Ministros n.º 152/2006 - Diplomacia económica
- Decreto -Lei n.º 86 -A/2011, de 12 de Julho
- Despacho n.º 15681/2011, de 15 de novembro
- Diário da República, 1.ª série — N.º 208 — 26 de outubro de 2012

# Anexos

## Anexo 1 – Descrição Técnica da actividade desenvolvida

A opção de descrição da minha actividade pela via apresentada prende-se com factores de enquadramento temporal algo complexos na transposição da sua existência física para um registo escrito e pouco flexível em termos de percepção da realidade que quero transmitir.

Neste sentido, opta-se neste anexo por uma descrição objectiva dos acontecimentos recorrentes e mais tradicionais desta Unidade de trabalho, que é essencial para a compreensão da actividade diária desempenhada no estágio em avaliação, e tal como se pôde observar na conclusão deste relatório, quando concluída e validada esta actividade – desenvolveram-se em exclusivo as actividades que considero singulares e cuja preparação me obrigou a um trabalho mais intenso – dedicou-se por essa razão especial atenção à sua descrição.

### SETEMBRO

Associação	Apoio	Acção	Data
ASSIMAGRA	Pedidos internos	Organização entrevista com Associação para edição de Outubro da Revista Portugal Global	12-Set
ANETIE	Reuniões	Plano Esclarecimentos candidatura 2013 A candidatura ao programa SIQ PME levanta usualmente a necessidade de prestar alguns esclarecimentos às Associações, que enquanto promotoras não beneficiam directamente dos projectos conjuntos, levando os mesmos a cabo para benefício dos sectores a que se dedicam em geral, e às empresas suas associadas em particular. Assim, foi nesta data realizada uma reunião de acompanhamento à candidatura da ANETIE (Associação Nacional das Empresas das Tecnologias de Informação e Electrónica), com o projecto LOGINPT	13-Set
APIFARMA	Pedidos externos de apoio	Apoio na Feira CPHi Madrid 9 e 10 de Outubro Concretamente, o apoio a esta feira foi prestado numa óptica de organização das visitas oficiais e convidados à mesma. Esta coordenação de agendas e visitas é impulsionadora de visibilidade à acção. O facto de a mesma	13-Set

		ser acompanhada pelo “chapéu institucional”, proporciona não apenas reconhecimento, mas também apoio do Estado português (sob forma da presença de representantes vários) favorecendo a sua imagem e elevando o seu nível, potencialmente a contactos mais significativos.	
APIFARMA	Pedidos externos de apoio	Apoio ações com Embaixadores a realizar entre Outubro e Novembro	13-Set
ACRAL	Reuniões	Plano Esclarecimentos candidatura 2013. No âmbito da coordenação do sector Agroalimentar para a promoção e internacionalização dos seus produtos, a Associação do Comércio e Serviços da Região do Algarve solicitou a esta unidade, e à Equipa de Incentivos, esclarecimentos para a candidatura que apresentariam em Outubro para um projecto conjunto SIQPME. Este procedimento é comum a qualquer associação empresarial que venha a requerer apoio da UGA para a construção do seu projecto de internacionalização, apoiado no referido programa.	13-Set
AIP	Reuniões	Portugal Exportador. Teve arranque oficial a preparação entre parceiros do Portugal Exportador, uma conferência anual (já na 7ª edição) *	11-Set
AIP	Pedidos externos de apoio	Oradores Portugal Exportador	14-Set
PP Agua	Pedidos externos de apoio	Esclarecimentos candidatura 2013	14-Set
PP Agua	Reuniões	Plano Esclarecimentos candidatura 2013	04-Set
AEP	Pedidos externos de apoio	Divulgação Missão AEP Turquia 2 a 6 de Dezembro – na lógica de apoio do já referido “chapéu institucional”, esta unidade procede a várias divulgações das acções das Associações, por via dos seus meios de comunicação interna e externa.	20-Set
CEFAMOL	Pedidos externos de apoio	Informação estatística sectorial	21-Set
DRIME	Pedidos internos	Coordenação reuniões com ANETIE, ADDICT, APEMETA Missão Guandong	24-Set
ANETIE	Pedidos externos de apoio	Missão Bruxelas 5 Novembro/LOGIN PT	28-Set
AMAEI	Pedidos externos de apoio	Apresentação associação. Intenção de integração UGA. Através de um processo relativamente simples, os	13-Set

		chamados clientes da UGA são encarteirados numa rede interna onde é possível registar toda a sua actividade, não apenas com esta unidade mas com toda a Aicep. Desta forma, é criado um registo das suas solicitações, bem como do apoio prestado pela Agência à sua actividade de internacionalização.	
Embaixada Pt em Camberra Austrália	Pedidos externos de apoio	Pedido de patrocínio - deslocação a Portugal jornalista australiano. Face à impossibilidade deste organismo público oferecer patrocínios e ser em simultâneo grande receptor de oportunidades de potenciais negócios (divulgados por interlocutores dos vários sectores e, na sua maioria, pela Rede Externa da Aicep e do MNE ), a actuação da UGA neste sentido é a de divulgar casos como este às Associações dos sectores em causa, neste caso o vitivinícola, para que mediante o contacto com os seus associados seja desenvolvida a possibilidade de financiamento.	14-Set
AECOPS	Pedidos externos de apoio	Inscrição sessão formação Ghana Day	18-Set
AJEPChina	Reuniões	Informação de condições de acesso ao SI Qualificação PME	19-Set
CN Brasil	Pedidos internos	Projecto AIP Loja produtos portugueses no Brasil	19-Set
APAVT	Pedidos internos	Turismo na Terra Santa	19-Set
AIP	Pedidos externos de apoio	<p>Contactos potenciais parceiros p/ perfil empresas feira Maputo 7-10 Out.</p> <p>Este é um pedido comum, de grande importância e utilidade que a Aicep presta a empresas, e no caso da UGA presta a Associações. Tendo em consideração a dificuldade de, numa ação no exterior (principalmente numa missão empresarial) estabelecer contactos que sejam efectivamente frutuosos à actividade e aprofundamento dos negócios das empresas envolvidas, a Direcção de Informação da Aicep, mediante solicitação, procede à recolha dos contactos de agentes económicos que de alguma forma possam estar interessados nas empresas que se deslocam naquela ocasião. Após um período breve de pesquisa, tanto ao nível da Rede Externa como internamente, é entregue ao cliente uma lista extensiva de contactos. Estes endereços são utilizados para a marcação de reuniões e encontros aquando da visita ao mercado.</p>	19-Set



CN Macau	Pedidos internos	Divulgação 3rd China Catering Expo Macau, 21-23 Set	19-Set
COMPETE e PO Lisboa	Pedidos externos de apoio	Atualização da descrição do sistema de gestão e controlo dos Programas Operacionais (PO's). A organização e apoio da UGA a projectos conjuntos SIQPME depende da gestão do Orgão referido, o Compete.	20-Set
CVRVinho Verde	Pedidos externos de apoio	Exportação aguardente EUA - rotulagem TTB a incluir no produto	20-Set
AASE	Pedidos externos de apoio	Ponto de situação pagamento empresa Milpanos (comparticipação em atraso)	24-Set
ANEMM	Pedidos internos	<p>Proposta encerramento (FACIE) do Projecto nº 7876</p> <p>Este tipo de propostas decorre da falência na execução dos projectos conjuntos SIQPME. Sucede que o planeamento anual de acções de promoção para a internacionalização é, não raras vezes, sobrevalorizado em termos não só monetários, como também na própria capacidade da associação o executar fisicamente. Esta dificuldade surge na sequência dos compromissos assumidos pelas empresas participantes nos referidos projectos. Em sede de preparação, cada associação recolhe junto dos respectivos associados os principais interesses no âmbito da internacionalização previstos para aquele período. Retidas essas considerações e transpostas para uma candidatura posteriormente aprovada, as empresas envolvidas deverão assumir o compromisso de participar numa série de acções de promoção no exterior.</p> <p>No caso aqui em descrição, e nos dois seguintes, o incumprimento decorre da não participação de um número suficiente de empresas em cada acção (mínimo 3 empresas), tendo os projectos referidos uma execução abaixo dos 50% (relativamente ao total do projecto).</p> <p>Ainda assim, no que respeita a execução física, muitas vezes é possível comprovar a realização de grande parte das acções, apesar de não ser levada a cabo a aplicação de todo o incentivo aprovado. Dadas as penalidades inerentes ao não cumprimento de cada projecto aprovado, a UGA intervém através deste tipo de proposta de deliberação, que, aprovada em Conselho de Administração, corresponderá ao pagamento do valor do incentivo final (não penalizando de forma tão pesada a associação incumpridora).</p>	24-Set
NERSANT	Pedidos internos	Proposta encerramento (FACIE) do Projecto nº 7877	24-Set

CEC/CCIC	Pedidos internos	Proposta encerramento (FACIE) do Projecto nº45	24-Set
DRIME	Reuniões	Reunião Representação Província de Guangdong	26-Set
Embaixada Pt em Camberra Austrália	Pedidos externos de apoio	Envio parecer ViniPortugal e APCOR - patrocínio deslocação jornalista australiano a PT	25-Set
STI APOIO	Reuniões	Formatação nova aplicação CTI	28-Set
AIP	Pedidos externos de apoio	Listas de contactos de empresas Marroquinas SIB - Marrocos	28-Set
ADDICT	Reuniões	Plano Esclarecimentos candidatura 2013	27-Set
AA Serra da Estrela	Pedidos internos	Ponto de situação acções de Agosto	06-Set
ANPME	Pedidos externos de apoio	Pedido de informação sobre mercado moçambicano	12-Set
ADDICT	Pedidos internos	Marcação de reunião com incentivos e UGA	13-Set
ADDICT	Pedidos internos	Interesse em participar na acção - Visita de Cortesia de representantes da provincia de Guangdong	19-Set

## OUTUBRO

AECOPS	Pedidos externos de apoio	Pedido contacto p/ CEIE secretariado. O Conselho Económico para a Internacionalização da Economia estabelece a coordenação estratégica para a diplomacia económica e a internacionalização da economia. Foi nomeada a Aicep para o secretariado executivo deste Conselho Económico, prestando a UGA apoio à coordenação com as Associações envolvidas no mesmo e estando a cargo do relatório resultante dos encontros. Ver anexo da resolução do conselho de ministros e descrição incluída no capítulo III.	01-Out
CEFAMOL	Pedidos externos de apoio	Informação Import./Export. Sector	01-Out
AIP	Pedidos externos de apoio	Texto brochura FIC 2012 - Feira de Cabo Verde A AIP solicitou à UGA apoio nos conteúdos a incluir na brochura para esta feira internacional	01-Out
DRIME	Pedidos internos	Composição da Delegação referente à Missão AEP ao Peru e Colômbia	01-Out

EnergyIn	Reuniões	Esclarecimentos projecto conjunto	03-Out
AIP	Pedidos externos de apoio	PT Exportador	03-Out
Incentivos PME	Pedidos internos	Preparação pareceres propostas de encerramento dos projectos nº 7876, 7877, 45	05-Out
DI	Pedidos internos	Listagens dados carnes p/ congresso Novembro	08-Out
APF	Informação p/ DI	Listas de fabricantes em Bronze Forjado	08-Out
UGA	Pedidos internos	Agendamento reunião Vendas Novas	09-Out
AECOPS	Seminários	“Internacionalização da Construção em Mercados Emergentes e em Desenvolvimento”	09-Out
STI Apoio	Reuniões	Novo aplicativo pedidos informação	10-Out
AIP	Pedidos externos de apoio	<p>Listagens de empresas p/ SIB Marrocos</p> <p>Na sequência dos pedidos de apoio colocados pelas Associações à UGA para a realização das suas missões empresariais, é prática corrente a solicitação do apoio dos Centros de Negócios nos mercados envolvidos para o acompanhamento local das empresas envolvidas na deslocação, quer numa óptica de acompanhamento institucional, quer para o posterior follow-up das visitas – necessário para o bom funcionamento e continuidade dos contactos estabelecidos.</p> <p>Assim, e mediante uma definição prévia do apoio que a Aicep fornece a cada missão, é requerida a listagem de empresas participantes em deslocações deste âmbito negocial, por forma a que o apoio prestado seja cuidadosamente preparado.</p>	10-Out
AFCM	Pedidos externos de apoio	<p>Inclusão Global Mail</p> <p>O Global Mail consiste numa newsletter divulgada a cada subscritor segundo parâmetros pelo mesmo definidos, nos termos do seu interesse pelas oportunidades de negócio disponíveis, que são filtradas por mercado e por sector. Desta forma, a Aicep garante uma divulgação direccionada e específica aos seus subscritores, que em muito podem beneficiar com o conhecimento das oportunidades difundidas.</p>	10-Out
APEMIP	Seminários	Assistência "O Imobiliário Português na Solução da Crise"	12-Out
AIP	Pedidos externos de	follow-up Portugal Exportador	15-

	apoio		Out
ADENE	Pedidos internos	World Energy Forum - Composição da delegação	15-Out
DRIME	Pedidos internos	Listagens empresas SIAL Paris	15-Out
AFIA	Pedidos internos	Listas de fabricantes em Bronze Forjado Sucedem por vezes a solicitação de informação à Aicep por entidades estrangeiras. Neste caso, um Centro de Negócios foi abordado no sentido de providenciar contactos de fabricantes de Bronze Forjado, informação que a Aicep não possuía. Foi por isso levada a cabo uma ronda de contactos por associações relacionadas com este sector, dada a sua representatividade a nível das empresas nacionais e de maneira a apurar a informação necessária junto dos seus associados.	17-Out
DRIME	Pedidos internos	Mostra Portugal Moderno - coordenação associações	19-Out
AIP	Reuniões	follow-up Portugal Exportador	19-Out
Turismo2015	Seminários	Conferência Pólo competitividade e tecnologia - Coimbra	23-Out
STI Apoio	Reuniões	Formação aplicação CPI No âmbito da rede interna de Trabalho da Aicep, são regularmente levadas a cabo pequenas sessões de formação para melhorias do sistema de intranet, onde são colocados, por exemplo, os pedidos de listagens de clientes estrangeiros e onde é registada numa carteira de clientes a actividade de cada Associação.	24-Out
IVV	Seminários	"10 anos depois de Porter que futuro?"	25-Out
Capacitação	Pedidos internos	Organização convites Conferência Leiria 6-nov A Aicep organiza anualmente quatro grandes conferências viradas para o tema da Internacionalização e suas boas práticas. Nelas, são apresentados os instrumentos financeiros disponíveis com o apoio da banca, do capital de risco e os benefícios de uma gestão fiscal adequada; quais as oportunidades que os mercados de diversificação apresentam; novas técnicas de abordagem aos mercados e algumas das melhores práticas para a prossecução dos objetivos da sua empresa no comércio internacional. O acesso a esta Conferência é gratuito, e mediante a localização de cada uma, a UGA convida os principais stakeholders ao nível das	25-Out

		Associações para assistirem e participarem activamente nos painéis de cada sessão.	
DGE	Pedidos internos	Envio Convites p/ NESTLÉ - Encontro Rede de Fornecedores Nacionais " Portugal Sou Eu " Esta iniciativa enquadra-se nas dinâmicas promovidas pela aicep Portugal Global - “Redes de Fornecedores Nacionais – Portugal Sou Eu” para o desenvolvimento da oferta nacional de bens e serviços nos mercados nacionais e internacionais. O seu grande objectivo é a substituição das importações das Grandes Empresas nacionais, através do cruzamento com empresas que de alguma forma se relacionem com o sector em causa, neste caso o Agroalimentar. Após um breve seminário de contextualização, são levadas a cabo reuniões bilaterais, onde se potenciam possibilidades de negócio.	26-Out
DRIME	Pedidos internos	Symposium Purchasing and Logistics - Envio Material Promocional CN Berlim Dada a impossibilidade de deslocação de Associações ou agentes representantes de determinados sectores aos mercados em acontecimentos esporádicos e de cariz apenas expositivo mas que, apesar dessa condição, possam por vezes gerar interesse pela área de negócio, é solicitado muitas vezes o envio de material promocional como Cd's, brochuras e outros, que possam apoiar os agentes institucionais locais na exposição e troca de contactos. Neste caso, o Ponto de Rede de Berlim questionou a UGA sobre a possibilidade de contacto a associações relacionadas com Logística.	26-Out
AIP	Pedidos externos de apoio	Inclusão PT Exportador PortugalNews O apoio institucional providenciado pela Aicep na organização de ações promocionais	26-Out
Capacitação	Pedidos internos	Conferência Portugal Global Leiria Uma das quatro grandes conferências organizadas pela Aicep anualmente. Sensibilizando o tecido empresarial português em diversas cidades do país para a disponibilidade de apoio da Aicep à exportação, são igualmente identificados temas essenciais de domínio das empresas para a internacionalização, potenciando o debate e principalmente, a capacitação empresarial para o efeito. No âmbito deste pedido interno, o apoio prestado concerne a identificação dos convidados institucionais representantes das Associações Empresariais, Regionais e Sectoriais a figurar na conferência.	27-Out

UGA	Pedidos internos	Apresentação Congresso Carnes p/ 6 Novembro Foi produzida uma apresentação Power Point, para efeitos de apresentação da Aicep no referido congresso, tendo sido abarcados os temas do Comércio Internacional de Bens e Serviços em termos estatísticos e qualitativos.	29-Out
APLOG	Seminários	Assistência ao 15º Congresso da Associação	31-Out
ADEB	Reuniões	Apresentação do plano internacionalização dos sectores de actividade económica desenvolvidos na Benedita e seu potencial de exportação.	31-Out

## NOVEMBRO

DRIME	Pedidos internos	Divulgação oportunidade negócio vinhos A Rede Externa da Aicep tem por uma das suas funções a identificação de potenciais negócios a absorver por empresas portuguesas, pelo que através da DRIME, solicita à UGA que essas oportunidades sejam rapidamente difundidas por Associações do sector a que se referem as oportunidades, neste caso no sector vinícola.	01-Nov
DRIME	Pedidos internos	Follow-up convite Christies World Encyclopedia of Champagne and Sparkling Wines. A pedido da DRIME a UGA recebeu o convite da Christies para participação dos Vinhos portugueses numa grande enciclopédia subordinada ao tema referido, pelo que as Associações do sector foram convidadas a contactar os seus associados para a inclusão na prestigiante publicação.	02-Nov
Aicep	Seminários	Assistência à apresentação do Estudo "Internacionalização do sector da saúde nacional", no Auditório da Aicep	05-Nov
Aicep	Seminários	Assistência à Conferência Portugal Global	06-Nov
GE	Pedidos internos	Encontro Rede de Fornecedores Nacionais " Portugal Sou Eu " Numa tentativa de minoração das importações nacionais, a UGA coopera com as Grandes Empresas, neste caso com a Nestlé Portugal, para a identificação de associações representantes dos seus sectores de maiores importações. Os contactos identificados permitiram à Nestlé maior abastecimento das suas necessidades de cereais e mel através de empresas nacionais. Esta cooperação foi na óptica da UGA naturalmente desenvolvida através de contacto com a Associação Nacional de Produtores de Cereais e a Federação Nacional dos Apicultores de Portugal.	06-Nov
UGA	Pedidos internos	Análise candidaturas Projectos Conjuntos Fechadas as candidaturas para os projectos no âmbito do já descrito	07-Nov

		<p>SIQPME a UGA presta-se a uma avaliação qualitativa das candidaturas, que neste ano perfizeram cerca de 60. A avaliação de cada projecto foi dividida pelos três Gestores de Cliente, foram extraídas para um documento comum as ações de promoção de cada associação e avaliadas na globalidade do seu objectivo.</p> <p>É em geral avaliado o mérito do projecto, sua linha de raciocínio e objectivos negociais a que as associações se propoem.</p> <p>Esta avaliação passa em particular pela observação da pertinência das ações propostas: missões empresariais, missões inversas, feiras e mostras, principalmente.</p> <p>Essa pertinência deve corresponder sempre às feiras mais representativas dos interesses das empresas participantes por via de associações, e no caso de missões empresariais (e de prospecção), devem ser objectivados contactos determinantes (nomeadamente através da identificação de clientes potenciais) à sua actividade no país e à receptividade do próprio sector em promoção.</p>	
DRIME	Pedidos internos	<p>Organização projecto Mostra Portugal Moderno</p> <p>É anualmente organizada no mercado brasileiro uma mostra daquilo que é produzido com mais sucesso e qualidade em Portugal.</p> <p>A UGA contactou várias associações de sectores múltiplos para a identificação de empresas a figurar neste evento.</p>	08-Nov
APO	Seminários	Assistência à 4ª Conferência Internacional Outsourcing	13-Nov
CN Canadá	Pedidos externos de apoio	<p>Divulgação empresa luso-candiana</p> <p>A referida empresa solicitou à Aicep no Canadá um contacto com a associação a ela respeitante em Portugal, para o desenvolvimento de uma plataforma e colaboração com empresas portuguesas, potenciando sinergias entre as indústrias de ambos os países.</p>	14-Nov
AIP	Pedidos externos de apoio	Ajustamento final Seminário Portugal Exportador	15-Nov
AIP/BES	Seminários	Participação no Portugal Exportador- 7ª edição (ver descrição )	21-Nov
KOTRA	Pedidos externos de apoio	<p>Importadores e distribuidores de alcoómetros</p> <p>A “Oficina Comercial de Coreia” em Espanha solicitou a esta unidade potenciais contactos de empresas detentoras de alcoómetros</p>	23-Nov
ViniPortugal	Seminários	Assistência ao Fórum Anual	28-Nov
FIEA	Reuniões	Reunião de coordenação com a Federação das Indústrias do Estado de Alagoas, Brasil	29-Nov
Muse	Pedidos externos	Esclarecimento sobre a Feira FILDA em Luanda, Angola	29-Nov

	de apoio		
--	----------	--	--

## DEZEMBRO

FNAP+ANPOC	Reuniões	Realização do Encontro de Fornecedores Nestlé	05-Dez
AFCM	Reuniões	AFCM - Cluster construção do Minho Apresentação da Associação, encarteiramento na Aicep	07-Dez
Incentivos/UGA	Pedidos internos	Plano promoção 2013/Ações Projectos Conjuntos	07-Dez
CEFAMOL	Pedidos externos	contacto CEFAMOL/Empresa Endura-Form - parceria	10-Dez
ADPM	pedidos externos	Sessão Preparação BIOFACH com CN Berlim Por ocasião da Feira Agroalimentar Biofach na Alemanha, foi solicitado a esta unidade apoio no sentido de preparar os empresários envolvidos na participação da feira. Promovemos por esse motivo um encontro de todos os participantes na Aicep, em que para além de conselhos gerais sobre a participação em feiras de promoção internacional, se pôde contar também, com a presença, via Skype, com o Director do CN em Berlim, que direccionou a abordagem a tomar para o mercado alemão e proporcionou uma alargada troca de ideias em relação à melhor prática de promoção neste certâme. Esta é uma prática que se vem tornando mais frequente na actividade da Aicep, que procura uma maior proximidade ao tecido empresarial nacional e à sua preparação efectiva e prática aquando da entrada nos diferentes mercados.	10-Dez
Lugares Criativos	Reuniões	Lugares Criativos Apresentação da Associação e encarteiramento.	12-Dez
AMEI	Reuniões	Associação de Músicos Artistas e Editoras Independentes Apresentação da Associação e encarteiramento	13-Dez
MUSE	Pedidos externos	Esclarecimentos FILDA 2013 Foi prestado esclarecimento quanto às condições de participação na Feira Internacional de Luanda.	14-Dez
ARICOP	Pedidos externos	Esclarecimento questões legais e fiscais entrada de empresas nacionais na Argélia	17-Dez
Del. Tunísia	Pedidos externos	Lista associações sectores construção	17-Dez
ACIF-CCIM	Pedidos externos	Esclarecimento questões legais e fiscais para exportação de empresas nacionais para as Ilhas Canárias	17-Dez
VINIPTUGAL	Reuniões	Programa preparação Delegadas China e Macau Face à nomeação de duas novas Directoras de Delegação para os postos de Macau e Pequim, a DRIME solicitou-nos a marcação de	04-Dez



		encontros vários, com associações empresarias cujas prioridades de promoção internacional se prendessem com aqueles mercados.	
CASA DO AZEITE	Pedidos externos	Programa preparação Delegadas China e Macau	04-Dez
AIMMP	Pedidos Internos	Missão a Moçambique 2013 1º trimestre Pedido de apoio à organização da Missão Empresarial	05-Dez
PORTUGAL FOODS	Pedidos externos	Colaboração sessão Fileiras Foi realizada uma sessão de coordenação das Associações Agroalimentares mais representativas do país cujo planeamento de acções incluía a candidatura aos projectos conjuntos SIQIPME. Tendo em consideração a multiplicidade e tipologia de ações passíveis de aprovar em sede de candidatura, a capacidade efectiva das Associações angariarem empresas suficientes para o seu desenvolvimento e a respectiva capacidade de execução, foi levada a cabo esta reunião de trabalho, por forma a garantir uma abordagem coerente ao sector, que maximizasse as potencialidades da sua abrangência e principalmente, que coordenasse os principais agentes económicos do sector. Não apenas no sector agroalimentar é necessária esta abordagem, mas a nível de toda a dimensão produtiva de Portugal, na medida da resposta conjunta às necessidades do comércio internacional, tão necessária quanto decisiva para o aumento de massa crítica sectorial.	11-Dez
CEFAMOL	Pedidos externos	Portugal Constrói Informações sobre a feira organizada pela AIP	11-Dez
AICCOPN	Pedidos externos	Missão Turquia 19 a 22 de Fevereiro 2013 Apoio à preparação	03-Dez
ANEME	Pedidos externos	Missão a Moçambique 3 a 6 Dez Apoio à preparação	03-Dez
AEP	Pedidos externos	Missão a Moçambique 1 a 6 Dez Apoio à preparação	03-Dez
AEP	Pedidos externos	Missão a Turquia 2 a 6 Dez Apoio à preparação	03-Dez

## JANEIRO

AIMMP	Pedidos externos: listas	Distribuidores Revestimentos Alemanha Foi-me solicitada uma Lista de Clientes Estrangeiros cujo sector se cruzasse com as áreas de negócio da Associação Industrial de Madeira e Mobiliário, por forma a desenvolver contactos em novas áreas de aplicação do sector.	03-Jan
NERVIR	Pedidos externos	Autorização utilização logotipo AICEP Envio do ficheiro em formato HD, para inclusão nos créditos de	07-Jan

		apresentação em seminário	
VINI PORTUGAL	Pedidos externos: Intervenção	Sessão de Coordenação Fileiras Vinho – planeamento acções 24 Jan. Foi desenvolvida com os Vinhos uma Sessão de Trabalho semelhante àquela do sector Agroalimentar.	07-Jan
NERGA	Pedidos externos: Intervenção	Intervenção seminário "do Local ao internacional" - 23 Jan Construção de uma apresentação da Aicep, de dados de Comércio Internacional de Bens e Serviços e da evolução que a região norte e da Guarda em especial, associando-a a todos os tipos de apoio que a UGA poderia prestar em prol da internacionalização dos sectores envolvidos na Referida associação Regional. Esta apresentação teve lugar na Guarda, no dia 24 do mesmo mês.	07-Jan
IVDP	Pedidos externos	Protocolo AICEP/IVDP Foi desenvolvido nesta Unidade (em conjunto com outros serviços da Aicep), e a pedido do IVDP (Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto) um protocolo de cooperação que prevê o apoio concreto da Aicep a diversas áreas de promoção deste sector. Em alguns, sucede que parte ou a totalidade das verbas previstas de determinada associação para promoção internacional, são geridas pela Aicep, mediante um acordo prévio das partes e um protocolo de cooperação.	07-Jan
AIP	Pedidos externos: missões no mercado	Quinzena de Portugal em MZ 25 Fev/3 Março Apoio na Organização da Quinzena de Portugal em Moçambique	08-Jan
AIP	Pedidos externos: missões no mercado	Projeto Forum Mercado Alimentar MZ 4 a 7 Março Apoio na Organização da Quinzena de Portugal em Moçambique	08-Jan
NERGA	Pedidos externos: missões no mercado	Missão a Moçambique 1 trimestre Apoio à preparação	08-Jan
ASSIMAGRA	Pedidos externos: missões no mercado	Missão a Moçambique 1ª quinzena Fevereiro Apoio à preparação	08-Jan
PORTUGAL FOODS	Pedidos externos: missões inversas	4 Missões inversas, identificação importadores Apoio à preparação	08-Jan

CEFAMOL	Pedidos externos: missões no mercado	Missão Turquia Fevereiro 19 a 22 Apoio à preparação	02-Jan
ANPME	Pedidos externos: missões no mercado	Missão Roménia 4 a 8 de Fev Apoio à preparação	09-Jan
AIP	Pedidos externos: listas	Alimentaria Pedidos listas importadores CV MZ NA Apoio na Organização da Quinzena de Portugal em Moçambique	09-Jan
AIMMP	Pedidos externos: divulgação	Domotex: Pedido divulgação Foi divulgada nos canais de comunicação da Aicep a participação da AIMMP na referida Feira	09-Jan
APICCAPS	Pedidos externos: informação	Taxas Brasil A mais representativa associação portuguesa para o sector do calçado pediu apoio a esta Unidade que possibilitasse o acesso à informação legislativa e financeira de importação e exportação de calçado no Brasil.	08-Jan
INTEGRALAR	Pedidos externos: divulgação	Divulgação seminário Portugal NEWS Foi divulgada nos canais de comunicação da Aicep o seminário da Associação agroalimentar referida	14-Jan
AIP	Pedidos externos: listas	Listas de vários mercados (MZ) continuação Apoio na Organização da Quinzena de Portugal em Moçambique	14-Jan
AIP	Pedidos externos: eventos em Portugal	Portugal Constrói 7 a 11 Maio Apoio AICEP na organização da Feira e presença institucional na mesma Desta unidade procedeu-se ao envio de alguns convites a stakeholders	14-Jan
NERGA	Pedidos externos: missões no mercado	Sessão preparatória de missão ao mercado MZ Apoio à preparação	16-Jan
IVDP	Pedidos externos: informação	Ponto de situação protocolo IVDP	16-Jan
AIP	Pedidos externos: missões no mercado	TEKTONICA MZ Pedido de divulgação Foi divulgada nos canais de comunicação da Aicep a possibilidade de participação de empresas na referida Feira	16-Jan
APIC	Pedidos externos:	Produtos portugueses apreendidos Rússia Apoio à resolução de questões alfandegárias	16-Jan

	informação		
CEFAMOL	Pedidos externos	Coordenação Plano 2013 A partir de Janeiro, foram várias as reuniões solicitadas pela UGA às Associações, de acompanhamento ao seu planeamento de ações para 2013.	18-Jan
CEFAMOL	Pedidos externos: informação	Informação estatística sectorial	23-Jan
PORTUGAL FRESH	Pedidos externos: missões no mercado	Missão Moçambique: 4 a 6 de Março Apoio à preparação	26-Jan
AIP	Pedidos externos: eventos em Portugal	Alimentaria 14 a 17 Abril (divulgação para a Rede Externa e canais de comunicação da Aicep, listas convites outros participantes)	18-Jan
AEP	Pedidos externos: divulgação	GulfFood/Fevereiro Foi divulgada nos canais d e comunicação da Aicep a possibilidade de participação de empresas alimentares na referida Feira	28-Jan
AIDA	Pedidos externos	Coordenação Plano 2013/ Apoio AICEP	30-Jan
AASE	Pedidos externos: informação	Sobre a Feira de Lyon (para resposta a empresária que pediu apoio à Aicep)	30-Jan
ACIF	Pedidos externos: informação	informação exportação p/ Ilhas Canárias A mais representativa associação da Madeira para o sector do calçado pediu apoio a esta Unidade, que possibilitasse o acesso à informação legislativa e financeira de importação e exportação para as Ilhas Canárias	08-Jan
AHP	Pedidos externos: listas	Lista de Câmaras de Comércio Solicitada uma lista dos contactos de todas as Câmaras de Comércio sediadas em Portugal	16-Jan
ARICOP	Pedidos externos: informação	Informação construção Marrocos Foi solicitada informação legal e fiscal relativamente ao sector da construção em Marrocos. Para esse efeito, disponibilizou-se não apenas	16-Jan
Master Agrofoods de Mexico	Pedidos externos: listas	Alimentaria&Horexpo – informação Tratou-se de uma empresa mexicana que pediu à delegação da Aicep do México mais informação acerca da possibilidade de participação na feira referida.	17-Jan
VINI PORTUGAL	Pedidos externos:	Projecto realização guia Vinho - proposta Luís Vicente Elias Surgiu através da Delegação da Aicep em Madrid a proposta de	19-Jan

	informação	produção por uma personalidade reconhecida no sector vitivinícola espanhol de um guia específico de vinhos portugueses para aprofundamento da sua integração no mercado espanhol. No sentido da avaliação financeira desta proposta, foi remetida a possibilidade à principal associação do sector.	
Vidadeluxe	Pedidos externos: divulgação	Carnival of Luxury Divulgação nos canais de comunicação da Aicep da realização deste evento no Algarve	28-Jan
AEP	Pedidos externos: listas	Listas importadores/Prodexpo Pedido de Lista de Clientes Estrangeiros para diversificar contactos das Associações, a estabelecer na referida feira.	29-Jan
PortugalFoods	Pedidos externos: listas	Listas importadores/Prodexpo Pedido de Lista de Clientes Estrangeiros para diversificar contactos das Associações, a estabelecer na referida feira.	30-Jan

## FEVEREIRO

APPC	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	04-Fev
ANIVCEC	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	04-Fev
AIMMAP	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	04-Fev
ANJE	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	04-Fev
AIDA	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	04-Fev
AESE	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	06-Fev
AASE	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	06-Fev
NERGA	Seminários	Intervenção "do local ao internacional" Participação no seminário na Guarda e criação de apresentação Power Point sobre a Aicep e a UGA	06-Fev
APICCAPS	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	07-Fev
SELETIVA	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	07-Fev
MULTILEM	Reunião	Início da Organização das Conferências EXIT TALKS	07-Fev
APIC	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	19-Fev
NERLEI	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	19-Fev
NERSANT	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	19-Fev
ANIMA FORUM	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	19-Fev
Várias	Pedidos internos	Programa reuniões Embaixadora Noruega 14 Março Foi por mim preparada uma agenda de reuniões com diversas Associações cujos interesses de sector se prendem com o referido mercado, por ocasião da partida de uma nova Embaixadora para Oslo e sua vontade de contextualização dos interesses portugueses no mercado.	28-Fev
INOVA RIA	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	22-Fev

HOME FROM PORTUGAL	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	22-Fev
ACIB	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	22-Fev
AEP	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	22-Fev
AEBA	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	22-Fev
ANETIE	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	22-Fev
APAVT	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	22-Fev
AIP	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	25-Fev
PORTUGAL FRESH	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	25-Fev
Portugal Foods	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	26-Fev
ANEME	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	27-Fev
INOV CLUSTER	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	28-Fev
ANIVCE	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	05-Fev
ANJE	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	05-Fev
AIMMAP	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	05-Fev
AIDA	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	05-Fev
APICCAPS	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	07-Fev
SELETIVA	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	07-Fev
AJEPC	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	07-Fev
APIMA	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	14-Fev
AEPF	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	14-Fev
APII	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	14-Fev
INOVA RIA	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	21-Fev
HOME FROM PORTUGAL	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	21-Fev
ACIB	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	21-Fev
AEP	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	21-Fev
AEBA	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	21-Fev
APCMC	Reunião	Plano 2013 Estratégia Sector	27-Fev



## UGA: Objetivos 2012/ Resultados

### Objetivos Equipa (CAAO)

#### Reuniões

Nº de reuniões com Associações: 240

Resultado: 262 (109%)

#### Ações realizadas (Apoio direto da UGA a ações das Associações)

Nº ações acompanhadas: 90

Resultado: 104 (114%)

### Outros indicadores de atividade:

Pedidos externos (listas, informação de mercado, divulgação de ações, intervenções, pedidos oradores)

Nº de pedidos registados: 479

Pedidos internos (divulgação ações, organização programas, informação sectorial):

Nº pedidos registados: 255

Seminários/Workshops (participação/intervenção)

Nº registos: 47



## Principais ações Associações 2012 (SI QPME+Sem QREN)

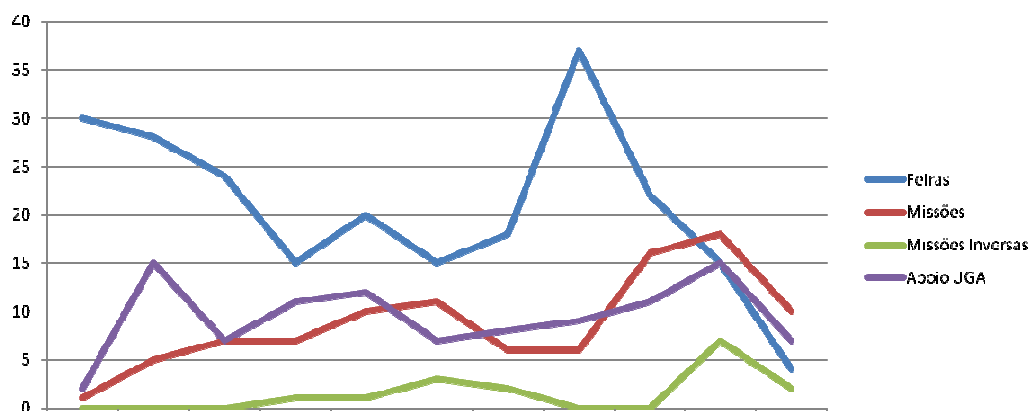
Tipologia	Previstas	Realizadas	Canceladas	Taxa de realização %
Feiras	343	228	112	66,50%
Missões	175	97	77	55%
Missões inversas	42	16	26	38,10%
Mostras/Showrooms/ Roadshows/Provas	48	30	18	62,50%
Prospecção e Porta-a-porta	47	29	18	61,70%

- No âmbito do QREN e outros projetos relevantes estavam previstas 719 ações nos mercados, em 2012
- Realizaram-se 443 ações, das quais 228 feiras, 97 missões, 16 missões inversas e cerca de 60 ações de prospecção e mostras
- Do total das ações realizadas pelas Associações, a UGA acompanhou com a sua ação direta 104 ações, na sua maioria missões ao mercado e missões inversas (cf. slide 11)
- O apoio da AICEP a feiras organizadas por Associações, dá-se principalmente nos mercados



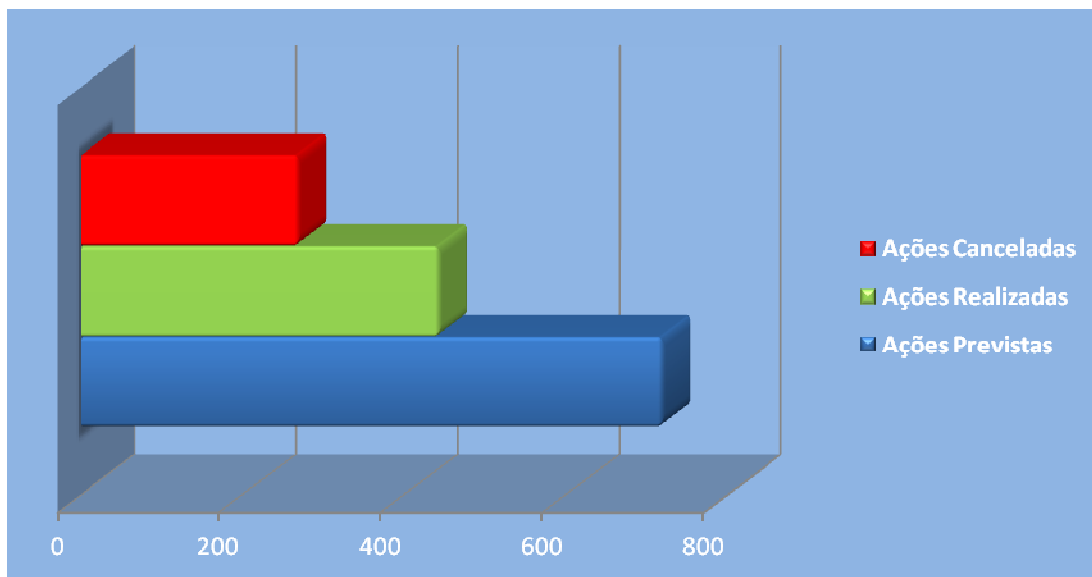
## Apoio direto da UGA às ações realizadas por Associações nos mercados

Tipologia	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho/Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Feiras	30	28	24	15	20	15	18	37	22	15	4	228
Missões	1	5	7	7	10	11	6	6	16	18	10	97
Missões Inversas	0	0	0	1	1	3	2	0	0	7	2	16
Apoio UGA	2	15	7	11	12	7	8	9	11	15	7	104



## Ações Previstas - Realizadas - Canceladas

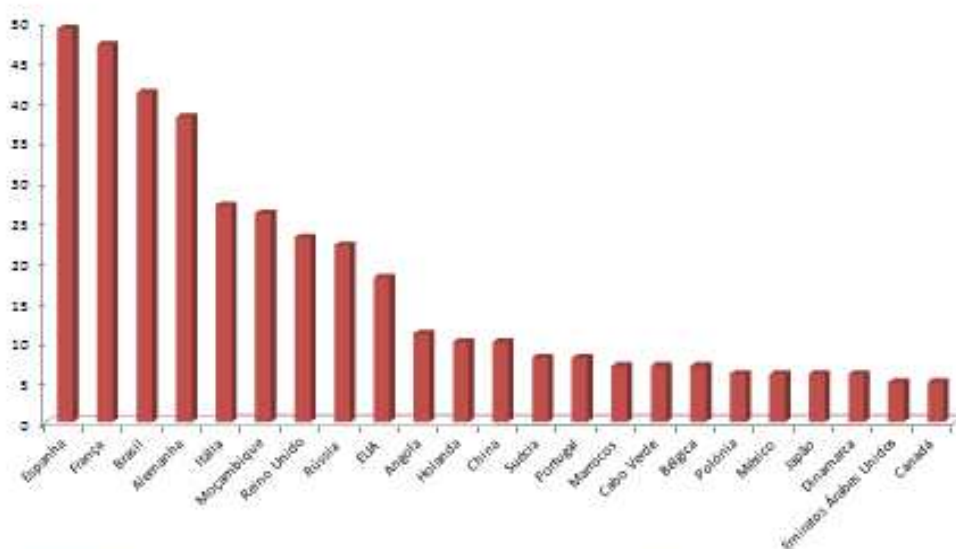
Ações Previstas	Realizadas	Canceladas
719	443	269







## Ações Realizadas, por Mercados



NOTA: Apenas se consideraram mercados com mais de 5 ações.  
Nos restantes 28 mercados, foram realizadas 50 ações